



IT-GATINEAU 2011

1^{ère} conférence intercontinentale en intelligence territoriale

ACTES DE LA CONFÉRENCE

► 12, 13 et 14 octobre ◀

I.C.I. les territoires :

l'Intelligence, la Communication
et l'Ingénierie territoriales
pour penser ensemble
le développement durable des territoires

labmit.org/itgatineau2011



Centre de recherche et de transfert
en intelligence territoriale



ENTI
European
Network of
Territorial
Intelligence

Lab **M I T**

Laboratoire de modélisation
et d'intelligence territoriale

Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT)
Université du Québec en Outaouais (UQO) et Cégep de l'Outaouais

Centre de recherche et de transfert en intelligence territoriale (CeRTIT)
Cégep de l'Outaouais

Réseau européen d'intelligence territoriale (ENTI)

**I.C.I les territoires : l'Intelligence, la Communication
et l'Ingénierie territoriales pour penser ensemble
le développement durable des territoires**

**Actes de la 1^{ère} conférence intercontinentale en intelligence territoriale
(IT-Gatineau, 12-14 octobre 2011)**

Sous la direction de Guy Chiasson, Jean-Jacques Girardot,
Denis Y. Charlebois et Reda Bensouda

Université du Québec en Outaouais
283, boul. Alexandre-Taché, bureau A1108
Gatineau (Québec)
Canada J8X 3X7

Cégep de l'Outaouais
333, boul. de la Cité-des-Jeunes, bureau 1.370D
Gatineau (Québec)
Canada J8Y 6M4

Cet ouvrage est l'édition des actes de la 1^{ère} conférence intercontinentale en intelligence territoriale organisée par le Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT), en collaboration avec le Centre de recherche et de transfert en intelligence territoriale (CeRTIT) et le Réseau européen d'intelligence territoriale, dont les travaux ont eu lieu à Gatineau, Québec (Canada) du 12 au 12 octobre 2011.

Dépôt légal – 2014
Bibliothèque et Archives nationales du Québec
Bibliothèque et Archives Canada
ISBN (PDF) : 978-2-89251-539-8

Pour citer une communication : Auteur, A. (2011). Titre de la communication. Dans G. Chiasson, J.-J. Girardot, D. Y. Charlebois, et R. Bensouda (dir.), *I.C.I les territoires : l'Intelligence, la Communication et l'Ingénierie territoriales pour penser ensemble le développement durable des territoires. Actes de la 1^{ère} conférence intercontinentale en intelligence territoriale (IT-Gatineau, 12-14 octobre 2011)* (p. xxx-yyy). Gatineau (Québec) : UQO. ISBN : 978-2-89251-539-8.

Comité scientifique

Serge GAGNON

Coordonnateur
Géographe, professeur, directeur scientifique du
LabMIT,
UQO, Gatineau, Canada.

Guénaél DEVILLET

Membre
Géographe, professeur,
Université de Liège, Liège, Belgique.

Jean-Jacques GIRARDOT

Membre
Maître de conférences en sciences économiques,
Université de Franche-Comté, Besançon, France.

Sylvie LARDON

Membre
Directrice de recherche INRA, professeure,
AgroParisTech, Aubière, France.

Cyril MASSELOT

Membre
Maître de conférences en Sciences de l'Information et
de la Communication,
Université de Franche-Comté, Besançon, France.

Denis Y. CHARLEBOIS

Secrétaire
Professionnel de recherche, LabMIT,
UQO, Gatineau, Québec.

Franck CHAIGNEAU

Membre
Géographe, chargé de mission développement
économique,
Mairie-conseils – Caisse des Dépôts, Paris, France.

Christiane GAGNON

Membre
Géographe, professeure,
Université du Québec à Chicoutimi, Chicoutimi,
Canada.

Pascale GONTIER

Membre
Économiste, directrice scientifique du CeRTIT,
Cégep de l'Outaouais, Gatineau, Canada.

Charmain LEVY

Membre
Anthropologue, professeure,
UQO, Gatineau, Canada.

Blanca MIEDES UGARTE

Membre
Économiste, professeure d'économie appliquée,
Université de Huelva, Huelva, Espagne.

Comité organisateur

Reda BENSOUDA

Coordonnateur d'IT-Gatineau 2011 et du LabMIT,
UQO, Gatineau, Canada.

Denis Y. CHARLEBOIS

Professionnel de recherche, LabMIT,
UQO, Gatineau, Canada.

Martin MAGEAU

Enseignant en géomatique, coordonnateur du
programme de Technologie de la géomatique,
Cégep de l'Outaouais, Gatineau, Canada.

Jean-Jacques GIRARDOT

Maître de conférences en sciences économiques,
Université de Franche-Comté, Besançon, France.

Serge GAGNON

Géographe, professeur, directeur scientifique du
LabMIT,
UQO, Gatineau, Canada.

Pascale GONTIER

Économiste, directrice scientifique du CeRTIT,
Cégep de l'Outaouais, Gatineau, Canada.

Jean STÖCKLI

Enseignant-chercheur en géomatique, directeur
technique du LabMIT,
Cégep de l'Outaouais, Gatineau, Canada.

Cyril MASSELOT

Maître de conférences en Sciences de l'Information et
de la Communication,
Université de Franche-Comté, Besançon, France.

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	9
1 COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES EN SÉANCES PLÉNIÈRES	11
1.1 CONFÉRENCE D'OUVERTURE DE SERGE GAGNON – INTELLIGENCE, COMMUNICATION ET INGÉNIERIE TERRITORIALES, POUR PENSER ENSEMBLE LE DÉVELOPPEMENT DURABLE DES TERRITOIRES	11
1.2 NAISSANCE ET DÉVELOPPEMENT DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE EN EUROPE	15
1.3 L'INTELLIGENCE TERRITORIALE DANS LE CHAMP DES SCIENCES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION	27
1.4 FACE À LA CRISE DE LA MONDIALISATION, EXERÇONS LE POUVOIR LOCAL ET RÉSEAUTÉ	37
2 COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES EN ATELIERS	41
2.1 L'INTELLIGENCE TERRITORIALE	41
2.1.1 A1 – <i>Les territoires au futur</i>	41
2.1.1.1 Conférence introductive : L'identité, frein ou moteur de développement territorial? Une méthodologie d'analyse; Exemples de la Région capitale de Bruxelles et de Québec	42
2.1.1.2 L'autre crise d'Athènes. Quel centre pour demain?	66
2.1.1.3 La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie	77
2.1.2 A2 – <i>Mobilités et questionnement des catégories spatiales</i>	89
2.1.2.1 Nouveaux territoires en Uruguay, sous-région Plata-MERCOSUR (espagnol)	90
2.1.3 A3 – <i>De la vision à l'action : un processus émergent</i>	107
2.1.3.1 Résultats et bilan critique d'une recherche partenariale pour la construction d'un système d'information de gestion du développement durable des collectivités rurales au Québec	108
2.1.3.2 Le territoire comme un système complexe : de la représentation... à l'action	111
2.1.3.3 Banque de terres agricoles de la MRC des Collines-de-l'Outaouais ; Outil de simplification de réalisation de projets agricoles	120
2.1.4 A4 – <i>Le développement durable : concilier les perspectives locales et internationales</i>	129
2.1.4.1 Conférence introductive : L'intelligence territoriale face aux exigences du développement durable : Exemples marocains et brésiliens	130
2.1.4.2 De l'aménagement du territoire au développement territorial : quelle transition et quelle articulation ?	141
2.1.4.3 Nouveaux territoires participant à un système d'échange d'empreinte écologique	154
2.1.4.4 Caractérisation du potentiel paysager par le dimensionnement spatial des champs d'ambiances du piéton en milieu urbain (anglais)	162
2.2 L'INGÉNIERIE TERRITORIALE	174
2.2.1 B1 – <i>L'appui à la décision locale et à la coopération des élus</i>	174
2.2.1.1 Conférence introductive : L'auto-analyse par les élus et leurs partenaires des dynamiques économiques locales	175
2.2.1.2 LOGIC : un service GeoWeb d'aide à la décision et à la coopération des élus en matière d'implantations commerciales	190
2.2.1.3 Ingénierie territoriale et référentiels du développement territorial	200
2.2.1.4 Analyse spatiale et approche d'aide multi-critères et multi-acteurs à la négociation pour évaluer des scénarios d'implantation des parcs éoliens	212
2.2.2 B2 – <i>Des outils pragmatiques pour aborder la complexité territoriale</i>	222
2.2.2.1 L'intelligence territoriale à l'ère des tableaux de bord cartographiques	223
2.2.2.2 Le concept de <i>cluster</i> est-il soluble dans le tourisme ?	233
2.2.2.3 L'intelligence collective à la rescousse du développement des communautés territoriales	251
2.2.2.4 L'approche par les seuils dans la pré-modélisation d'un outil de monitoring du développement territorial local	264
2.2.3 B3 – <i>Nouveaux modèles pour la gouvernance territoriale</i>	275

2.2.3.1	Conférence introductive : Intelligence territoriale, acteurs et transformations (espagnol)	276
2.2.3.2	La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un ingenium territorial?.....	287
2.2.3.3	Une démarche participative sur l'intelligence territoriale en vue du redéploiement d'une province	301
2.2.3.4	La gouvernance territoriale genrée : un enjeu du développement durable pour les régions rurales.....	311
2.2.4	B4 – L'hybridation des connaissances pour la conduite du changement sur les territoires	323
2.2.4.1	Une démarche d'intelligence territoriale de proximité en Île-de-France ou la synergie entre situations de formation et insertion par l'activité économique	324
2.2.4.2	Ingénierie territoriale et apprentissage collectif : le cas de territoires AOC	335
2.2.4.3	Cartographie 2.0 au service de l'intelligence territoriale : de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour la production de connaissances hybrides sur les territoires	349
3	SYNTHÈSE DES TRAVAUX	364
3.1	INTRODUCTION	364
3.2	DES CONCEPTS ÉLÉMENTAIRES.....	364
3.2.1	<i>Le territoire</i>	364
3.2.2	<i>L'intelligence</i>	367
3.2.3	<i>L'ingénierie</i>	368
3.2.4	<i>Information/communication</i>	368
3.2.5	<i>Aménagement/développement</i>	370
3.3	DES CONCEPTS COMPOSITES	372
3.3.1	<i>L'intelligence économique</i>	372
3.3.2	<i>L'intelligence collective</i>	372
3.3.3	<i>L'intelligence territoriale</i>	373
3.3.4	<i>L'ingénierie territoriale</i>	378
3.4.3	<i>La compétence territoriale</i>	384
3.4.4	<i>La prospective territoriale</i>	384
3.5	DES ENJEUX TRANSVERSAUX DU TERRITOIRE	385
3.5.1	<i>Enjeux sociaux</i>	385
3.5.2	<i>Enjeux écologiques</i>	386
3.6	ÉTUDE DE SITUATIONS PARTICULIÈRES : IMPORTANCE DE L'IDENTITÉ TERRITORIALE.....	386
3.7	EN GUISE DE CONCLUSION	388
3.8	BIBLIOGRAPHIE	390
4	DIAPORAMAS	395
	REMERCIEMENTS	395

*À la mémoire de Serge,
qui nous a emmenés
loin en avant
vers des horizons insoupçonnés.*



Serge Gagnon (1960-2011)

AVANT-PROPOS

Organisée par le Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT)¹, en collaboration avec le Centre de recherche et de transfert en intelligence territoriale (CeRTIT) et le Réseau européen d'intelligence territoriale, IT-Gatineau 2011 a accueilli plus d'une centaine d'experts d'Europe, d'Amérique et d'Afrique du Nord pour présenter les avancées des connaissances et des méthodes en matière d'intelligence, de communication et d'ingénierie territoriales. Le professeur Serge Gagnon, fondateur et directeur scientifique du LabMIT, était l'instigateur et l'hôte d'IT-Gatineau 2011. Son éternelle joie de vivre, son enthousiasme et son audace ont assuré le succès de cet événement.

Malheureusement, le professeur Gagnon est décédé à la suite d'un accident vasculaire cérébral le 4 décembre 2011. Ce document se veut à la fois un compte-rendu des présentations effectuées à l'occasion de la Conférence et un hommage posthume à celui pour qui l'événement est devenu le point culminant du cheminement professionnel.

Je souhaite profiter de l'occasion pour remercier Denis Y. Charlebois pour la compilation des articles et le travail d'édition réalisé.

Guy Chiasson
Professeur au Département des sciences sociales
Université du Québec en Outaouais (UQO)

¹ Le LabMIT est un laboratoire conjoint du Cégep de l'Outaouais et de l'Université du Québec en Outaouais (UQO) qui a été actif de 2009 à 2012.

INTRODUCTION

La conférence IT-Gatineau 2011 s'est tenue à Gatineau, Québec (Canada) du 12 au 14 octobre 2011. Sous le thème de **l'interdisciplinarité dans l'aménagement et le développement durable des territoires**, elle a réuni plus d'une centaine de chercheurs et d'intervenants en aménagement et développement des territoires. Elle a donné lieu à un foisonnement d'activités : communications scientifiques, rencontres en plénières et en ateliers, affiches, publications Web et activités culturelles.

Problématique et enjeux

La gestion des territoires est un art qui met en œuvre un ensemble de connaissances et de compétences diversifiées : économie, affaires sociales, politiques et légales, culture, référents symboliques, etc. Au niveau international, les recherches dans le domaine de la gestion des territoires, regroupées sous la désignation d'« intelligence territoriale », préconisent désormais l'émergence d'une science dont l'objet est le développement durable et le sujet est la communauté territoriale².

Par ailleurs, il est acquis que l'avenir des territoires transite par une nécessaire appropriation de leurs enjeux par les communautés qui vivent dans ces territoires et leur implication effective dans les processus décisionnels. L'ingénierie territoriale, qui propose un ensemble de pratiques permettant cette appropriation et cette implication, se présente comme un domaine d'intervention complémentaire à l'intelligence territoriale.

À la rencontre entre intelligence et ingénierie territoriales, la communication territoriale questionne le sens même des mots utilisés en vue d'une compréhension commune des enjeux territoriaux. Mobilisant les modes et les outils de communication en perpétuelle ébullition, la science de la communication territoriale contribue de façon originale à l'édification des territoires de l'avenir.

Dans ce contexte, le LabMIT a accueilli des chercheurs, des élus et des intervenants professionnels en aménagement et développement des territoires à Gatineau, Québec (Canada) afin de réfléchir et d'échanger sur l'étude des dynamiques territoriales et l'organisation du changement dans les territoires. Le LabMIT a été le premier laboratoire conjoint de l'Université du Québec en Outaouais et du Cégep de l'Outaouais. Il a eu pour mission, notamment, de développer des méthodes d'analyse des dynamiques spatiales à partir des concepts de la géographie structurale.

La 1^e conférence intercontinentale en intelligence territoriale a donc été une occasion unique de rassembler les acteurs de la recherche et du développement en aménagement du territoire en vue de tenir une réelle discussion sur un objet interdisciplinaire commun : comment faire bouger les frontières de la recherche et de l'action publique pour un mieux-être des territoires?

La pertinence scientifique de la Conférence

IT-Gatineau 2011 s'est inscrite dans les préoccupations de l'épistémologie contemporaine et a questionné les modalités d'interaction des compétences disciplinaires, ainsi que les échelles de recherche pertinentes à la compréhension des dynamiques de changement pour l'action sur les territoires.

Dans cette perspective, la Conférence a présenté des méthodologies d'analyse et d'intervention en Amérique, en Europe et en Afrique du Nord. Les réflexions ont été articulées autour de trois thématiques complémentaires, soit : l'intelligence territoriale, la communication territoriale et l'ingénierie territoriale. Les activités du colloque ont constitué une base pour un partage de méthodologies dans le but de réaliser éventuellement un modèle international d'analyse et d'intervention sur les territoires.

² GIRARDOT, Jean-Jacques, Réseau européen d'intelligence territoriale (www.intelligence-territoriale.eu).

Le présent document regroupe donc l'ensemble des communications présentées lors de la Conférence.

Vous retrouverez le guide du participant de la Conférence en cliquant sur le lien suivant : <http://fr.slideshare.net/IT-Gatineau2011/itgatineau-2011-guide-du-participant-9609308>

Avertissement : Afin de respecter l'esprit et la lettre des textes proposés à la Conférence, les communications sont rapportées dans la langue selon laquelle elles ont été soumises. En majeure partie, les articles sont précédés d'un résumé en français et en anglais.

1 COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES EN SÉANCES PLÉNIÈRES

1.1 Conférence d'ouverture de Serge Gagnon – Intelligence, communication et ingénierie territoriales, pour penser ensemble le développement durable des territoires

Bonjour

M. Vaillancourt, Mme Poirier, Mme Gaudreault

Mesdames, Messieurs

C'est un honneur pour moi aujourd'hui de faire l'ouverture de cette conférence qui est le fruit d'une année de travail d'une équipe extraordinaire.

Mais, c'est le résultat de 10 ans de travail pour placer l'UQO comme chef de file en Amérique du Nord en intelligence territoriale.

Afin d'introduire cette conférence, je vais faire maintenant un rappel de la situation des territoires, pour ensuite ouvrir le débat et enfin vous présenter le programme du colloque. Les territoires sont actuellement en mutation, mais cette mutation n'est pas homogène. Une série d'événements les secoue : à certains endroits, l'industrialisation des pratiques agricoles met en cause le patrimoine local; à d'autres endroits, la crise forestière laisse les communautés locales dans le désarroi. Ce ne sont là que deux illustrations de transformations radicales des économies régionales. Les territoires connaissent donc de profonds changements, accélérés par la technologie, la mobilité des biens et des services, le néolibéralisme, etc. Ainsi, les territoires se questionnent sur leur identité.

Autre constat : les catégories classiques rurale et urbaine tendent à s'estomper pour donner lieu à une reconfiguration de la relation de l'être humain à son territoire. Nous avons donc désormais affaire à une géométrie variable des territoires où les discours économique et écologique sont dos à dos. Les modèles classiques ne permettent pas de comprendre cette nouvelle problématique. Ce contexte de transformation des territoires impose alors de revoir les instruments d'observation et d'analyse. Nous sommes devant le problème le plus difficile à résoudre : déchiffrer la complexité territoriale.

LA COMPLEXITE DES TERRITOIRES

Après quarante années de politiques de développement régional en France comme au Québec, il existe encore de nos jours d'importantes disparités socio-économiques entre les régions dites « périphériques » et « centrales » et à l'intérieur même des territoires, entre les « milieux ruraux » et « milieux urbains ». Comment expliquer de telles différences ?

Les théories classiques en économie régionale nous apprennent que les revenus se distribuent uniformément dans un rayon de 100 à 150 km autour des pôles urbains de développement. Ces mêmes études nous indiquent aussi que dans le cas des espaces ruraux, on observe un gradient généralement négatif des revenus et de la démographie, de l'agglomération vers la périphérie. Toutefois, on observe, bien à l'écart des agglomérations, des disparités importantes de revenus entre divers milieux ruraux contiguës (ex : zone de villégiature cossue/village dévitalisé). Comment expliquer ces sauts qualitatifs à distance des agglomérations ?

Le phénomène de métropolisation peut certainement rendre compte de l'écart rural→urbain, mais qu'en est-il de la différenciation interne; rural↔rural ?

Certes, les quarante dernières années ont vu croître la tertiarisation de l'économie, encourageant l'exode rural et une certaine ségrégation socio-économique de l'espace géographique, mais ceci explique-t-il la différence intrinsèque observée en milieu rural ? Prenons le cas du Québec.

Historiquement, les industries forestière et agricole ont été les moteurs de la colonisation et de la mise en valeur économique de la majorité des régions. De l'implantation des premiers colons agriculteurs jusqu'à la production agroforestière intensive qu'on observe dans certaines régions, l'agriculture et la foresterie ont occupé une place prépondérante dans l'économie des territoires. Dotées, à l'époque de la spécialisation, d'une forte structure de transformation tant des produits alimentaires que du bois, les industries agricole et forestière régionales ont connu des années prospères avant d'être frappées par les contraintes de la mondialisation des marchés. Si des impacts positifs peuvent être associés à la mondialisation économique, notamment pour les entreprises multinationales, il reste que de nombreux impacts négatifs s'ensuivent, dans les milieux locaux, notamment par l'érosion des identités, observable concrètement dans de nombreux territoires dits « périphériques ».

Conjugués à la modernisation de la production agricole et forestière, les changements provoqués par la globalisation des économies et des capitaux ont entraîné une véritable recomposition des territoires depuis les années quatre-vingt. Ces transformations rappellent ce que mentionnaient Benko et Lipietz en 1992, soit que des territoires sont perdants alors que d'autres sont gagnants.

Une question alors doit être posée : au-delà des facteurs traditionnels d'attractivité économique et de l'opérationnalisation des modèles classiques de développement, quelles sont donc les conditions d'une mise en valeur des territoires qui respectent le caractère local des territoires ? S'il est vrai que la dotation en ressources naturelles a été la motivation des implantations pionnières au Québec, et qu'elle a joué un rôle majeur pendant de nombreuses décennies, qu'en est-il de nos jours ? À l'époque de la grande mobilité des personnes et des facteurs de production, ainsi que de la valorisation du temps libre, quels sont les facteurs déterminants de l'occupation des territoires ? Comment, eu égard au contexte mondial de transformation en cours, penser les stratégies d'aménagement et de développement dans une telle complexité ?

En regard des différentes échelles d'analyse (locale, régionale, etc.), les stratégies d'aménagement et de développement sont rapportées à des conditions de possibilité, voire à des contextes : originalité, accessibilité, positionnement à l'égard des autres territoires, aménagement, planification, capacité de support du milieu, disponibilité en services, etc. Ce qui fonde la réussite économique d'un territoire est alors lié à l'organisation de l'espace, à ce qui permet la mise en valeur d'un contenu préalablement évalué comme potentiel, quels que soient le lieu et les qualités naturelles ou anthropiques de celui-ci.

La distribution des usages, des infrastructures et des équipements répond alors au principe de rendement optimal. L'accent est mis sur les utilisations du sol, les activités subordonnées et les aménagements qui les appuient. On réfère habituellement à la compatibilité des occupations, des usages et des activités, strictement sous l'angle des nuisances. C'est le cas, entre autres, de la capacité de charge assujettie à des seuils destinés à préserver les équilibres écosystémiques.

Un ensemble de normes a progressivement conforté cette approche, de même que le savoir et les savoir-faire des aménagistes. La satisfaction des différents marchés, en particulier métropolitains, comme l'équité en matière de desserte et d'investissements, constitue un des paramètres de base. Les plans des organismes d'aménagement et de développement (pour le Québec : CLD, CRÉ, MRC, ATR; pour la France : CDEC, CU, Pays, etc.) témoignent de cette approche dite « volontariste ». L'analyse des structures et des potentiels conduit à des schémas directeurs d'organisation spatiale qui répond à un certain nombre d'objectifs se rapportant aux particularités du milieu, de même qu'aux anticipations et aux attentes des acteurs. L'identification des aménagements et des équipements projetés ou souhaitables, l'élaboration d'un plan de

mise en valeur et l'esquisse de montages financiers pour réaliser les projets, complètent l'exercice de planification dit « stratégique ».

Pour les tenants de cette approche, le territoire est perçu essentiellement comme une ressource et un support, un substrat utilisable pour répondre aux besoins de la société. Il suffit d'une ressource ou d'un marché à proximité pour justifier l'implantation et l'aménagement d'un équipement. Les équipements sont ainsi soigneusement normés et normalisés de manière à assurer une certaine équité dans leur distribution et leur calibrage.

Toutefois, on constate que l'évolution récente des territoires est en bonne partie le résultat de conflits dû à la projection d'activités économiques dans des espaces non-réceptifs. Ces contradictions gagneraient évidemment en acuité au fur et à mesure de l'abdication de l'État, qui laisse libre cours aux mécanismes d'occupation en entérinant, par exemple, pour le Québec, le droit de produire des agriculteurs, ou en se retirant lui-même du décor par la voie de partenariats et de privatisations.

En l'occurrence, l'accent est mis sur un accès direct, utilitaire et instrumental au territoire et à ses ressources. L'occupation et la mise en valeur du territoire répondent d'une évaluation et d'une prise en charge des besoins, d'une exploitation raisonnée de la ressource et d'une offre en regard de la rentabilité économique à court terme. Tant que les colocalisations occupationnelles et utilitaires des ressources du territoire restaient dans les limites du tolérable et que l'État assumait la gestion des conflits et des crises, on pouvait continuer d'espérer qu'avec un peu plus d'investissements, de meilleures infrastructures, plus de publicité et une bonne dose de concertation entre acteurs, on parviendrait au développement de ces lieux aux valeurs volontairement décrétées. Ce qui ne fut pas le cas. Il suffit d'une intensification des nuisances générées par ces activités, d'une reconfiguration de la demande ou d'un désengagement de l'État, pour que la position soit fragilisée économiquement et délaissée.

Cela signifie qu'on ne peut réduire l'analyse de la complexité territoriale qu'aux occupations socio-économiques. Le parachutage d'une fonction dans un territoire ne transforme pas magiquement la position d'accueil en réussite d'aménagement. L'histoire du développement régional en France et au Québec depuis les années soixante est instructive à cet égard.

Cette mise au point sur la valeur de l'espace géographique permet de voir comment a été appréhendée la complexité des territoires au cours des quarante dernières années. Quel diagnostic peut-on donc poser maintenant sur l'organisation actuelle des territoires ? Ces nouvelles perspectives incitent les acteurs territoriaux, les gestionnaires, de même que les chercheurs à repenser la façon d'étudier cette réalité contemporaine. L'accélération du changement, exacerbée par la mobilité des biens et des services et par la volatilité de la technologie, impose donc une nouvelle lecture. Un nouveau rapport de force s'est mis en place et les acteurs en présence ne disposent pas d'outils adéquats pour faire face à cette nouvelle problématique. Les travaux des chercheurs doivent justement viser à répondre précisément à ces exigences. La compréhension des milieux implique alors l'adoption de nouveaux instruments d'observation et d'analyse; une intelligence territoriale au service de la complexité des territoires.

DES QUESTIONS POUR LA CONFERENCE

Pour vous aider à cerner les problématiques traitées au cours de cette conférence, trois questions vous ont été distribuées sur trois tickets couleur intégrés dans votre Kit des participants. Vous devez réfléchir sur ces questions pendant toute la durée du colloque. Elles seront débattues vendredi après le repas de 13h30 à 15h30 dans le cadre d'une séquence d'animation : « Café des Territoires » : débat convivial autour des trois questions. Vous êtes invités à laisser vos tickets réponse pour dépouillement ultérieur, avant votre départ.

Mais quelles sont ces questions ? Voyons-les ensemble.

Q1 : Diffusion et la visibilité de la recherche

« Comment améliorer la diffusion et la visibilité de la recherche en développement territorial auprès des milieux : communautés, associations, élus, professionnels du développement territorial, PME ? »

Q2 : Amélioration de l'interconnaissance et la coopération

« Comment améliorer l'interconnaissance et la coopération entre les différents milieux de la recherche en développement territorial : les professeurs et les enseignants des cycles supérieurs, les professionnels du développement local, les professionnels de recherche -développement des PME ? »

Q3 : clarification des spécificités et les complémentarités

« Comment clarifier les spécificités et les complémentarités des champs d'expertise de l'intelligence, de l'ingénierie et de la communication territoriales ? »

Bons travaux !

1.2 Naissance et développement de l'intelligence territoriale en Europe

Titre de l'article **Naissance et développement de l'intelligence territoriale en Europe**

Auteur *GIRARDOT, Jean-Jacques*

Maître de conférences en Économie à l'Université de Franche-Comté

Coordinateur scientifique du GRDI INTI International Network of Territorial Intelligence.

Résumé

Cette communication vise à exposer, à l'occasion de la première conférence du Réseau INTI hors d'Europe, la naissance et les étapes de développement du concept d'intelligence territoriale en Europe.

Elle présente les principes fondamentaux de la méthode d'observation territoriale Catalyse qui préfigure le concept d'intelligence territoriale.

Elle retrace la réflexion sur la compatibilité entre l'économie de l'information et la société de la connaissance, d'une part, et le développement durable, de l'autre, qui a précédé le projet de recherche européen caENTI, à l'occasion duquel nous avons dû préciser ce qui distingue l'intelligence territoriale par rapport à l'intelligence économique et au développement communautaire.

Enfin, elle dessine les perspectives actuelles de l'intelligence territoriale concernant la recherche d'un nouveau mode de développement basé sur le bien-être, la transition socioécologique, les agendas de transition et la résilience des territoires, dans le cadre du projet de recherche international GDRI INTI.

Abstract

This paper aims to present, within the framework of the first conference of INTI Network outside Europe, the birth and stages of development of the concept of territorial intelligence in Europe.

It presents the fundamental principles of the territorial observation method Catalyse, which prefigures the concept of territorial intelligence.

It tells the reflection on the compatibility between the information economy and the knowledge society, on the one hand, and sustainable development, on the other hand, leading the European research project caENTI, during which we had to specify what distinguishes territorial intelligence and business intelligence or community development.

Finally it draws current prospects of territorial intelligence concerning the research for new paths of development based on the well being, socioecological transition, transition agendas and resiliency of territories, in the framework of the international research project GDRI INTI.

INTRODUCTION

A l'occasion de la première conférence « intercontinentale » d'intelligence territoriale qui se tient hors d'Europe, je tiens d'abord à remercier notre dynamique ami Serge Gagnon qui a organisé cette manifestation, son équipe LabMIT de l'Université du Québec en Outaouais et du Cégep de l'Outaouais et tous ceux qui nous ont aidé très activement. Mon objectif est de vous présenter les considérations pragmatiques puis scientifiques qui ont jalonné le concept d'*intelligence territoriale* depuis sa naissance en Europe jusqu'à nos jours au sein du « International Network of Territorial Intelligence », réseau international

d'intelligence territoriale, administré par le CNRS dans le cadre d'un projet de recherche international, le GDRI INTI, qui durera de 2011 jusqu'à 2014.

Notre propos est de retracer les principales étapes de la formalisation du concept d'intelligence territoriale qui s'est d'abord réalisée par un processus de synthèse d'initiatives de terrain, puis dans le cadre de l'élaboration de propositions à des appels à projets scientifiques européens puis internationaux.

Ce colloque abordant pour la première fois le thème de l'ingénierie territoriale, nous rappellerons d'abord les innovations fondamentales de la *méthode d'observation territoriale Catalyse* (Girardot, 1989) dont la conception, puis la dissémination au travers d'une centaine de *partenariats de développement* dans le cadre du premier Réseau Européen d'Insertion Économique et Sociale créé en 1992, constituent en quelque sorte la préhistoire de l'intelligence territoriale.

Le *concept* d'intelligence territoriale (Girardot, 1998) a été proposé neuf années plus tard pour fonder une approche scientifique, systémique et pluridisciplinaire, du développement durable des territoires.

Les innovations de la méthode Catalyse ont été continuellement enrichies dans le cadre de la caENTI, coordination action of the *European Network of Territorial Intelligence*, action de coordination Réseau Européen d'Intelligence Territoriale du 6^e Programme de Recherche et de Développement Technologique de l'Union Européenne, projetée depuis 1998 et qui a progressivement rassemblé, de 2002 à 2009, plusieurs dizaines d'équipes de recherche et d'acteurs territoriaux autour d'un noyau de quinze partenaires pour élaborer conjointement un programme scientifique ambitieux.

Depuis 2009, les préparations communes de plusieurs projets de recherche européens et internationaux ont étendu le réseau au niveau international, notamment en Amérique Latine, et ont contribué à fonder les orientations actuelles de l'intelligence territoriale.

Les perspectives actuelles du concept sont liées au développement du Groupe de Recherche International CNRS « *International Network of Territorial Intelligence* », réseau international d'intelligence territoriale, qui fédère quarante-quatre équipes de recherche et treize acteurs territoriaux autour de sept équipes de recherche animant un projet de recherche visant à établir de nouveaux modèles territoriaux de développement selon des agendas participatifs de transition socioécologique combinant les objectifs économiques, sociaux, environnementaux et culturels.

LA METHODE CATALYSE : LES BASES PRAGMATIQUES DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE.

La *méthode Catalyse* a posé les principes scientifiques, méthodologiques et éthiques qui sont à la base de l'intelligence territoriale. Elle a été conçue et mise en œuvre de 1989 à 1994, avec les acteurs de l'action modèle AM-15 « *Projet concerté du département du Doubs (France)* », dénommée « *Mosaïque* », d'abord dans le cadre du *Troisième Programme Européen de Lutte contre la Pauvreté*, puis dans celui du *Programme Européen d'Insertion Socio-Économique* « *Horizon* ».

Catalyse a été développée pour, avec et par des acteurs qui souhaitent *comprendre les situations des personnes et des territoires* vulnérabilisés par la crise économique et sociale provoquée par les chocs pétroliers afin *d'agir ensemble à l'échelle locale* dans une perspective de développement durable. Elle a accordé la rigueur scientifique avec la responsabilité éthique en développant une ingénierie nouvelle, qui ne sépare pas conception et exécution, mais qui favorise au contraire la coopération et la participation.

Une méthode développée pour, avec et par des acteurs

Dans l'Europe de la fin des années 80, dans le contexte de crise industrielle et sociale engendrée dans les années 70 par les chocs pétroliers, mais également par l'automatisation des ateliers et par l'informatisation de la société, les situations des personnes se sont complexifiées et diversifiées au sein des territoires. Chacun percevait clairement les limites du système public de protection sociale qui s'était consolidé durant les trente années de croissance économique qui ont suivi la seconde guerre mondiale dans les pays industrialisés de l'ouest, du centre et du nord de l'Europe. Dans ces pays, les services de protection sociale ne parvenaient plus à faire face à l'augmentation, à la diversification et à la complexification des situations individuelles précaires, variables selon les territoires. Centralisés et sectorisés, les services de l'état providence ne pouvaient pas s'adapter à la variété des dynamiques territoriales. A compter des années 80, l'inégalité entre les revenus du travail et ceux du capital s'accroît. La constitution d'un marché financier global stimule la spéculation et les crises financières dégradent périodiquement la situation à un rythme de plus en plus fréquent.

Pour mieux illustrer ici, outre-Atlantique, la naissance de la méthode, je vais détailler les trois temps selon lesquels elle s'est constituée dans le département du Doubs. Ce territoire était alors frappé par le déclin fatal de l'industrie horlogère locale (Lip) et par la crise industrielle dans le secteur automobile (Peugeot). Dans ce contexte, les acteurs sociaux se sont orientés vers la concertation pour trouver une réponse à l'affaiblissement des dispositifs publics d'action sociale.

En 1988 nous avons réalisé un diagnostic des situations et des besoins exprimés dans 300 dossiers de demande du Revenu Minimum d'Insertion du département du Doubs, à la demande des acteurs impliqués dans ce nouveau dispositif. Ce dossier comportait un questionnaire statistique multisectoriel. La complexité des situations des ménages et des personnes révélée par les premiers dépouillements statistiques classiques a interrogé les acteurs. Nous avons complété ces dépouillements par une analyse factorielle et une classification qui ont distingué plusieurs groupes de bénéficiaires en révélant leurs profils complexes de besoins. Ces derniers appelaient des actions conjointes d'acteurs qui intervenaient séparément jusque-là (Girardot et al, 1990). « L'innovation majeure consistait dans le primat donné à la demande. Se tourner d'abord vers les besoins des usagers d'un projet potentiel, pour fonder la pertinence de ce projet au regard des ressources existantes et des indicateurs territoriaux, reste un atout majeur de l'intelligence territoriale » (Girardot et Brunau, 2010).

Ces résultats ont été les arguments principaux du « projet concerté » du Doubs, une des 40 actions-modèles du programme européen de lutte contre la pauvreté. Elle visait à constituer un « partenariat » territorial réunissant des acteurs publics et privés des différents secteurs impliqués dans une perspective d'action locale, afin de renforcer des initiatives locales et d'en lancer de nouvelles. La méthode Catalyse a été co-construite par les chercheurs et les acteurs pour autogérer et évaluer le projet concerté et chacune des initiatives qu'il soutenait et qui constituaient autant de projets internes. A partir de ces évaluations, les acteurs ont co-construit de nouvelles initiatives et ils ont réorienté les actions du projet. Les résultats obtenus au niveau de chaque personne, de chaque initiative et de l'Action-Modèle auprès de 2717 personnes ont pu être établis en 1993 en confrontant les besoins exprimés, les activités diagnostiquées avec les personnes (activités prévues) et les activités réalisées sur quatre années (Girardot, Mouret et Masselot, 1992).

Une observation territoriale a ensuite été conduite fin 1994 pour établir le Plan Départemental d'Insertion du Doubs à partir des 8897 ménages suivis par les organismes sociaux du département en dissociant les zones urbaines, industrielles et rurales (Girardot et Brunau, 1994)

A la fin du projet, à partir de 1992, la méthode Catalyse s'est rapidement diffusée en Europe du centre, du sud et de l'est, à la demande d'acteurs locaux confrontés à des situations dramatiques, sous la forme

d'observatoires locaux pour permettre à des partenariats locaux d'acteurs de réaliser des *diagnostics territoriaux multisectoriels* en vue d'élaborer, d'argumenter et d'évaluer des projets locaux, si possible avec l'appui d'une université proche. Ces diagnostics ont généralement constitué une première étape pour co-construire des observatoires territoriaux qui permettaient de gérer et d'évaluer ces projets animés par des partenariats locaux et, plus généralement, d'observer les structures, les systèmes et dynamiques du territoire. Trois exemples illustrent cette diffusion.

Comme de nombreux pays du sud et de l'est de l'Europe, la ville de *Huelva* (Espagne) sortait d'une période autoritaire. Au cœur d'une économie provinciale à dominante agricole, elle hébergeait une industrie polluante (mines, raffineries, papeterie). Un chômage aigu et un secteur informel important caractérisaient les marchés locaux de l'emploi. Le système de protection sociale était embryonnaire. Les acteurs ont souhaité coordonner leurs activités au sein d'un projet local en s'appuyant sur une forte participation de la population. Après un premier projet de lutte contre la pauvreté et ses effets pervers dans le quartier extrêmement vulnérable de Marismas del Odiel, l'Observatorio Local de Empleo, OLE, a mobilisé un large partenariat pour engager un développement durable de la ville.

L'ONG *Accem*, qui accompagne les personnes réfugiées et migrantes en Espagne, a souhaité renforcer la cohérence de son réseau national de centres d'accueil et développer des partenariats locaux permettant d'inscrire les prestations spécifiques d'intégration, dans des actions globales d'insertion professionnelle et sociale. Elle s'est orientée vers la constitution d'un réseau national et de partenariats locaux, avec un observatoire national et des observatoires locaux (Girardot et Fernandez, 2012).

La ville de *Seraing*, cité industrielle périphérique de Liège en Belgique, était une cité en déclin aigu après deux siècles de développement industriel prospère. Le chômage, la paupérisation, la perte des droits sociaux, les problèmes de santé, les difficultés scolaires des enfants, la dégradation des logements caractérisaient les situations des personnes et des quartiers. Après diverses expériences de coordination sociale, des intervenants issus de la société civile - médecins et travailleurs de la santé, travailleurs sociaux, architectes - se sont associés pour constituer un partenariat animé par un observatoire (Girardot, Delvoye et Co, 2004).

Rigueur scientifique et responsabilité éthique

La méthode Catalyse a initié l'intégration de techniques de gestion et d'évaluation de projet et des outils d'analyse multicritère des données, grâce aux « nouvelles » technologies de l'information et de la communication (TIC), dans une approche globale holiste et systémique du territoire. Elle a également fixé un cadre éthique à cette intégration sur la base des principes de coopération et de participation, à présent complétés par ceux de coordination, concertation, apprentissage, co-construction, accessibilité, transparence, équité, durabilité et résilience, qu'elle partage avec le développement durable (Miedes, 2007).

Sur le plan scientifique, Catalyse a hérité du Groupe de Recherche CNRS « Techniques Nouvelles en Sciences de l'Homme » une conception nouvelle du territoire, le logiciel original Anaconda d'analyse multicritères - lauréat du prix Apple recherche et développement 1981 (Girardot, 1982), et les premiers outils géomatiques.

« Science sans conscience n'est que ruine de l'âme » (Rabelais, 1532). Les *principes éthiques* sont utiles pour éviter les pratiques déviantes des TIC qui ont amplifié la crise. Les TIC doivent au contraire favoriser les pratiques coopératives, contribuer à la protection de l'environnement et augmenter la cohésion sociale et la participation.

L'approche holiste (également qualifiée d'intégrée, de globale ou de systémique) est cohérente avec les outils d'analyse multicritère et avec la coopération, ou le partenariat, terme très usité en Europe.

Les *observatoires Catalyse* ont été développés au sein de *partenariats* réunissant au sein d'un projet temporaire à l'échelle d'un territoire un réseau d'acteurs publics et privés, appartenant à divers secteurs d'activités. Ces partenariats multisectoriels illustrent les principes de la gouvernance territoriale qui seront modélisés par la caENTI. Mus par la volonté de résoudre un problème concret, ces partenariats s'accordent sur un objectif à atteindre dans un délai donné, et partagent ensuite leurs ressources pour le réaliser de façon rationnelle et transparente (Girardot et Ormaux, 2008). Dans ce processus de concertation et de coordination, le projet territorial s'élabore à partir des projets des acteurs, du bas vers le haut, à l'inverse du processus courant où ces « acteurs » sont les exécutants d'un projet global élaboré du haut vers le bas, du centre vers la périphérie. Cette gouvernance accroît la capacité de proposition et de décision opérationnelles des acteurs, les orientations stratégiques étant votées par les conseils représentatifs dans le cadre démocratique. En Europe, ces « *partenariats de développement* » sont devenus les outils clés du programme européen de cohésion sociale et d'innovation « Equal ».

Catalyse est une méthode participative qui ne vise pas seulement à développer la concertation des acteurs. Les projets sont élaborés à partir des besoins exprimés de façon volontaire par les personnes, et non seulement en coordonnant les compétences sectorielles des acteurs. C'est la confrontation, multisectorielle et spatiale, entre les besoins exprimés par les personnes et les services proposés par les acteurs qui permet d'évaluer si ces services répondent quantitativement, qualitativement et spatialement aux besoins. Des initiatives naissent de cette confrontation.

Une ingénierie participative

Ainsi, Catalyse est une ingénierie, au sens d'un processus fonctionnel qui mène de la connaissance à la réalisation, mais à la différence de ce qu'évoque le terme *ingénieur*, elle ne se fonde pas sur la séparation taylorienne des tâches de conception et d'exécution, ni sur une division sectorielle des tâches. C'est au contraire une ingénierie coopérative et participative, un processus basé sur l'échange entre chercheurs et acteurs, sur le transfert des connaissances scientifiques aux acteurs (Girardot, 2000), sur la coopération entre acteurs de secteurs multiples et sur la participation des acteurs ouverte aux usagers.

La confrontation des besoins des personnes aux services proposés par les acteurs s'exerce à partir d'un diagnostic et dans le cadre d'un processus d'évaluation. Pour permettre aux acteurs de réaliser la confrontation entre besoins et services, Catalyse leur propose des méthodes et des outils scientifiques. Catalyse a d'abord introduit au sein des partenariats l'usage des technologies de l'information et de la communication au moyen desquelles les acteurs partagent l'information, coopèrent malgré la dispersion de leurs structures de travail sur le territoire, et informent la communauté territoriale. Catalyse a également introduit les outils informatiques qui permettent de collecter les données concernant les besoins exprimés par les personnes, d'inventorier les services proposés par les acteurs, et de rassembler les indicateurs utiles pour révéler les capacités et les risques des territoires. Ces outils permettent de constituer des ensembles représentatifs de la communauté territoriale (ou de groupes vulnérables). Catalyse a également simplifié l'utilisation des techniques statistiques quantitatives, qualitatives et spatiales, qui permettent d'analyser les différentes combinaisons de besoins économiques, sociaux, environnementaux et culturels, puis d'en estimer l'importance et de les localiser.

Dès l'origine, Catalyse s'est inscrit dans une logique de projet « systémique », élaboré et argumenté sur la base d'un diagnostic réalisé du bas vers le haut par les acteurs sur la base des besoins exprimés par les personnes et d'indicateurs partagés, puis où l'évaluation permet de redéfinir périodiquement la stratégie et, si nécessaire, l'objectif du projet. Un projet systémique respecte les contraintes fondamentales de la gestion de projet, la méthode du triangle (coût, délai, contenu) et le cadre logique, mais introduit un « feed-back » via l'auto-évaluation, par rapport à la planification stratégique où une autorité hiérarchique définit l'objectif, adapte périodiquement la stratégie et ajuste les tâches. La planification systémique permet une révision

régulière et concertée des objectifs en fonction de l'évaluation participative de l'action réalisée par rapport aux prévisions initiales.

En dépit de la complexité initiale des outils scientifiques fondamentaux, Catalyse les a intégrés dans un processus coopératif et participatif où les acteurs participent à la définition des données, à leur analyse et à leur interprétation afin d'élaborer des projets d'action, de les argumenter, de les gérer et de les évaluer, ce que nous pouvons illustrer avec nos exemples.

Le *projet concerté « Mosaïque »* a également posé les bases d'un management de projet systémique, non hiérarchique, qui rassemble progressivement l'ensemble des acteurs utiles, tout en le faisant évoluer d'habitudes concurrentielles vers la coopération, dont la recherche-action est une composante. Il a montré que la formalisation scientifique et l'implication des acteurs sont les vecteurs conjoints de la créativité et de l'innovation.

Tout en développant un laboratoire de recherche universitaire, *OLE* a renforcé la participation des habitants en intégrant fortement la communauté territoriale au sein du partenariat. *OLE* a développé la recherche-action et les pratiques participatives dans le cadre d'une planification systémique rigoureuse.

Le réseau et les observatoires locaux *Accem* ont fortement contribué au développement de la convivialité des outils et à leur homogénéisation, afin d'élaborer conjointement un langage commun dans le cadre de réseaux importants, articulant plusieurs niveaux de territoires, avec des observatoires locaux capables de se reproduire dans la diversité.

Seraing a structuré le management de projet coopératif et participatif et son animation. Un groupe opérationnel formé des acteurs au contact des personnes définit les indicateurs utiles et valide les résultats globaux, quantitatifs et qualitatifs, afin de définir des ateliers. Ceux-ci approfondissent les résultats des diagnostics et des évaluations de façon à favoriser l'émergence de projets qui seront portés et argumentés par des groupes projet. Un comité de pilotage formé de politiques, de responsables et d'experts évalue régulièrement le projet. Les acteurs sont impliqués, pour un temps déterminé, dans la gestion, l'animation et la communication du projet.

LE CONCEPT D'INTELLIGENCE TERRITORIALE

Le concept d'intelligence territoriale a proposé en 1998 un projet scientifique basé sur trois évolutions alors récentes de la pensée humaine :

- Les neurosciences nous apprenaient, et confirment chaque jour, que notre intelligence n'est pas seulement un héritage génétique individuel, mais qu'elle se développe dans sa relation avec notre environnement humain et naturel, donc de façon sociale.
- Nous assistons également au formidable développement des TIC qui constituent un artefact sociotechnique puissant de l'intelligence.
- Le territoire est un écosystème que chaque communauté humaine co-construit en fonction de sa culture. Il « *n'est plus considéré comme un cadre naturel, plus ou moins contraignant, doté d'un patrimoine historique plus ou moins enrichissant, mais comme une construction des acteurs* » (Daumas, 2002).

Le choix du développement durable comme objet a provoqué une discussion sur les possibilités de convergence de la société de l'information vers le développement durable, puis nous a amené à dissocier clairement intelligence territoriale, intelligence économique, « *knowledge management* » et développement communautaire.

Société de la connaissance et développement durable

Les premières réflexions visent à accorder le dilemme entre le développement de l'économie de l'information (Porat, 1977) et la société de la connaissance (Machlup, 1962), d'une part, et le paradigme du développement durable dans lequel s'inscrivent les principes méthodologiques de Catalyse : primat des besoins, approche locale intégrée, coopération et participation, entre autres (Girardot, 2000, 2001, 2004), d'autre part.

Dès son origine, à la suite de *Catalyse*, l'intelligence territoriale a combiné observation scientifique, partenariat et participation dans une perspective de développement durable soucieuse de résoudre les problèmes d'emploi et de qualité de vie des personnes, de promouvoir la cohésion sociale et de protéger l'environnement en mobilisant les cultures locales. Elle entend contribuer à la combinaison équilibrée de l'efficacité économique, de l'équité sociale et de la protection de l'environnement avec une approche multidisciplinaire au plan scientifique et multisectorielle au plan de l'action.

Elle se définit d'abord de façon opérationnelle comme le résultat d'un processus de co-construction d'une intelligence collective qui met les acteurs d'un territoire en relation pour former un *partenariat de développement* afin d'élaborer avec les chercheurs et entre acteurs un projet de développement durable et de le réaliser de façon coopérative en favorisant la participation de la communauté territoriale dans son ensemble. Dans ce cadre l'intelligence territoriale implique un transfert des chercheurs aux acteurs qui favorise l'accès le plus large aux connaissances. Outre le partage de l'information et la formation, elle implique l'accompagnement, la co-construction du savoir (Girardot, 1999). Si elle mobilise dans un premier temps les acteurs territoriaux, les partenariats de développement, elle s'adresse à terme à l'ensemble de la communauté territoriale.

Les avancées du projet caENTI

Le projet scientifique de l'intelligence territoriale s'affirme en 2002 avec une première définition : « l'intelligence territoriale est l'ensemble des connaissances pluridisciplinaires qui, d'une part, contribue à la compréhension des structures et des dynamiques territoriales et, de l'autre, ambitionne d'être un instrument au service des acteurs du développement durable des territoires » (Girardot, 2002) lors de la création de la Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement, à l'occasion de laquelle est créé le Réseau Européen d'Intelligence Territoriale dont la perspective est d'élaborer un projet de recherche européen qui aboutira à l'obtention du projet caENTI en 2006.

L'intelligence territoriale affirme alors son ambition scientifique comme « ensemble des connaissances acquises par l'étude ou la pratique » (TLF, 2011), en affirmant deux principes qui vont à l'encontre de la division du travail académique, mais qui sont cohérents avec le développement durable : la multidisciplinarité et la recherche-action. E. Morin (2011) qualifie aujourd'hui de « polydisciplinaires » les sciences récentes dont l'objet est systémique.

La caENTI se fonde sur une approche systémique et dynamique du territoire, ensemble complexe formé de deux sous-ensembles, l'espace géographique et la communauté territoriale (Moine, 2006). Elle se nourrit de l'apport des sciences de l'information et de la communication concernant l'importance des relations, de la culture, et des processus (Dumas, 2004). Elle réaffirme la référence au développement durable qui la dissocie clairement de l'intelligence économique.

La « *competitive intelligence* » ou « *business intelligence* » (Porter, 1980, Fleisher et Benssousan, 2003) est « un programme systématique et éthique de collecte, d'analyse, de gestion de toute combinaison de données, d'informations et de connaissances sur l'environnement dans lequel une entreprise exerce ses activités qui, une fois mises en œuvre, vont lui conférer un avantage concurrentiel significatif » (Prior, 2010).

Comme nous l'avions précisé dès 1999 « L'intelligence territoriale couvre un champ plus vaste que l'intelligence économique qui concerne principalement la veille technologique et les opportunités de marché ».

La confusion entre intelligence économique et intelligence territoriale provient le plus souvent de leur réduction au *knowledge management*, processus de gestion des connaissances impliquant la collecte d'informations, leur conversion en intelligence et l'utilisation de cette dernière dans des décisions stratégiques.

Mais c'est leur objet qui les distingue. Celui de l'intelligence économique est relatif à des contenus d'information relatifs au "business", son utilité est de fournir un avantage concurrentiel et un système d'alerte sur le marché concurrentiel.

L'intelligence territoriale a un objet plus ambitieux. Ce n'est pas une intelligence économique appliquée au territoire. Elle ne vise pas seulement un « avantage concurrentiel » mais la valorisation du territoire au profit de ses habitants. Elle ne limite pas le développement territorial à la croissance économique ni à la compétition économique. Elle ne considère pas les citoyens comme des clients ou des salariés, ni le territoire comme une entreprise, comme un marché ou comme un espace de concurrence, mais comme *un espace de compétition et de coopération*.

L'intelligence territoriale réfère plutôt à l'*intelligence collective* qui associe les compétences de manière coopérative en vue d'argumenter, de réaliser et d'évaluer des projets innovants, adaptés et pérennes. « L'intelligence collective se réfère aux résultats tirés de la collaboration et du partage de l'information, ainsi que par la compétition entre de nombreux individus. Bien que le terme soit applicable à de nombreuses activités [animales] ... il se réfère ici au comportement de masse d'êtres humains. L'intelligence collective peut être considérée comme une forme de réseau, qui a été activé par l'évolution récente des technologies de l'information. » (Prior, 2010).

Nous avons également distingué l'intelligence territoriale du *community development* qui « fait référence à des changements volontaires dans, par et pour la communauté » (Sandu, 2005). Le développement communautaire vise toutefois le plus souvent un développement économique local.

Ainsi la caENTI considère que l'intelligence désigne d'abord un ensemble complexe de facultés cérébrales contribuant à l'adaptation d'un animal, ou plus justement d'un groupe d'animaux, à son environnement. Elle ne se réduit pas à l'activité de renseignement, ni à une plateforme d'indicateurs, ni à un système d'information. L'intelligence territoriale concerne l'implication de l'intelligence collective humaine, à l'échelle d'un territoire, pour concevoir et mettre en actions un projet d'évolution. Après les progrès fulgurants des neurosciences qui concernent le fonctionnement du cerveau chez l'individu, l'*enjeu scientifique majeur* de l'intelligence territoriale reste la compréhension du fonctionnement de l'interaction des activités cérébrales humaines pour co-construire un territoire, sachant que les activités cérébrales proprement humaines puisent leurs racines dans un héritage culturel et en assurent la transmission et le développement dans le cadre des relations sociales.

La caENTI a redéfini les perspectives de la méthode et des outils Catalyse (Girardot, Masselot et al. 2008). Elle a approfondi les recherches sur l'observation territoriale (Devillet, 2007) et sur les méthodes fondamentales d'analyse du territoire (Ormaux, 2009). Les TIC constituent un artefact puissant et spectaculaire de l'intelligence humaine et, partant, de l'intelligence territoriale, pour collecter et partager l'information, la mémoriser et la diffuser. L'intelligence territoriale vise à généraliser l'usage des technologies de l'information au sein de processus coopératifs et participatifs. Toutefois, l'intelligence territoriale, comme toute forme d'intelligence collective ne peut pas être réduite aux TIC qui nécessitent l'intelligence humaine pour se développer, être maintenues et perdurer.

Sur cette base la caENTI a également approfondi les conditions de la gouvernance territoriale coopérative et participative (Miedes, 2007).

PERSPECTIVES ACTUELLES DE INTI

Au terme de la caENTI, l'intelligence territoriale a l'ambition d'être « la science dont l'objet est le développement durable des territoires et le sujet, la communauté territoriale » (Girardot, 2009). Elle veut proposer une alternative au développement économique, global ou local, fondé sur la recherche exclusive du gain à court terme.

Les propositions actuelles de INTI s'organisent autour de l'élaboration d'un nouveau modèle de développement conduit par la recherche du « bien être de chacun et de tous » (Conseil de l'Europe), et non du seul gain financier à court terme. Elles veulent contribuer à la définition concrète, par les territoires et à chaque niveau de territoire, d'agendas de transition socioécologique vers le développement durable.

Le concept de transition socioécologique (Baer, 2009) propose de profiter des défis démographiques et énergétiques actuels pour inventer un nouveau modèle de développement territorial en stimulant par des gouvernances adéquates des changements dans les comportements individuels et sociaux qui contribueront notamment à diminuer la consommation en énergie. Il est associé à l'amélioration de la résilience territoriale (Hopkins, 2008), comme capacité de co-construire de nouvelles dynamiques territoriales en intensifiant le dialogue entre chercheurs et acteurs (Girardot, 2000, 2009) et en favorisant l'émergence de nouveaux assemblages (Sassen, 2006).

La transition socioécologique peut être définie comme le processus collectif et individuel réalisé volontairement par et avec une communauté territoriale de façon intelligente, coopérative et participative pour passer d'un mode de développement exclusivement stimulé par la recherche du gain économique à court terme, à un mode de développement conduit par la recherche du bien être de tous, au moyen d'agendas territoriaux concertés. Qualifiée de durable ou non, cette voie de développement se caractérise par la combinaison d'objectifs partagés sur les plans économique, social, environnemental et culturel. La transition implique l'instauration d'une gouvernance participative promouvant des réformes structurelles et stimulant des initiatives pour inciter les personnes, les entreprises et les institutions publiques à agir dans le respect des objectifs concertés de développement durable.

L'agenda de transition désigne un ensemble d'actions concertées, coordonnées dans l'espace et dans le temps pour définir et réaliser de façon coopérative un mode de développement durable au niveau d'un territoire, articulé avec les autres niveaux de territoires et coordonné avec les autres territoires. Cet agenda veut permettre à chaque communauté territoriale de co-construire sa propre intelligence territoriale, son propre chemin de développement, pour élaborer en fonction des souhaits de sa communauté, des capacités de son territoire et de son type de développement, un projet concerté et pour en organiser les actions de façon transparente, rationnelle, équitable et durable.

Cet agenda doit également accroître la résilience de la communauté territoriale face aux risques naturels, économiques, sociaux, politiques et culturels. En raison des atteintes sociales et écologiques du développement économique, chaque agenda doit prévoir une phase réparatrice et une phase de développement.

CONCLUSION

Bien qu'il se soit continuellement modifié lors de la diffusion des observatoires Catalyse, puis au sein du *European Network of Territorial Intelligence*, le concept d'intelligence territoriale est resté fidèle à ses principes initiaux, souvent jugés contradictoires : participation, partenariat et usage des technologies de l'information. Il les concilie en favorisant partage et accessibilité de l'information, conditions de transparence, afin de concilier intelligence collective et intelligence « embarquée » dans la co-construction des projets de développement durable.

Ainsi, les perspectives actuelles de l'intelligence territoriale, fondées sur une conception systémique novatrice du territoire, la multidisciplinarité au niveau de la connaissance, la multisectorialité au niveau de l'action, et un lien fort entre la connaissance et l'action, répondent aux enjeux actuels de la société : imaginer de nouvelles voies de développement pour sortir des crises d'un développement uniquement conduit par la recherche spéculative du gain à court terme en réintroduisant les objectifs sociaux, écologiques et culturels. En donnant un contenu à la transition socio-écologique et aux agendas selon lesquels chaque territoire pourra converger vers le développement durable, le réseau INTI ambitionne de proposer, « à nous, les territoires », les moyens d'élaborer et d'évaluer scientifiquement et rationnellement des projets concrets de développement durable, en partageant nos connaissances scientifiques, nos méthodes rationnelles et nos outils opératoires. Notre approche de l'intelligence territoriale ne constitue pas un modèle, mais plutôt une proposition d'échanges conceptuels et pratiques.

Le programme de recherche du GDRI INTI propose dans cet esprit quatre axes de recherches et deux thèmes transversaux :

- Les territoires, liens entre espaces géographiques et communautés dans la transition vers le développement durable (coordonné par S. Ormaux, Université de Franche-Comté, France)
- Information, communication, connaissance dans une culture alternative du développement guidé par le bien-être de chacun et de tous (coordonné par C. Masselot, Université de Franche-Comté, France)
- Agenda de gouvernance organisant les réformes structurelles et les initiatives pour la transition socio-écologique (coordonné par B. Miedes, Université de Huelva, Espagne)
- Modèles et systèmes d'observation pour le développement durable des territoires (coordonné par G. Devillet, Université de Liège, Belgique)
- Vulnérabilité des territoires et populations vulnérables (coordonné par P. Woloszyn, Université de Rennes, France)
- Genre et développement durable des territoires (coordonné par D. Redondo, Université de Huelva, Espagne)

BIBLIOGRAPHIE

- Baer, J.-M., dir. (2009). *Le monde en 2025 : la montée en puissance de l'Asie et la transition socio-écologique*. Commission Européenne, Bruxelles, Belgique. 27p.
- Brundtland, G. H., coord., (1987). *Our Common Future*. Report of the World Commission on Environment and Development. UN, New-York, 374p.
- CNRS, GIS TNSH, (1984). *Techniques Nouvelles en Sciences de l'Homme*. Annales Littéraires de l'Université de Franche-Comté. 214 p. ISBN 978-2-251-60297-4
- Damy, S., Girardot, J.-J., Herrmann, B., (2010). *Les rôles dans un Système Communautaire d'Intelligence Territoriale*. Liège 2011 10th International Conference of Territorial Intelligence
- Deville, G., Chen D., 2007. Reasoned catalogue of territorial information available on Internet and sources in Europe, deliverable 29 of caENTI, project funded under FP6 research program of the European Union, 81 pages.
- Girardot, J.-J., (1982). *Micro-informatique et procédures conversationnelles des données. Le logiciel Anaconda*. In Actes du 11^{ème} colloque sur les Méthodes Mathématiques Appliquées à la Géographie. Besançon, 7 et 8 octobre 1982. Cahiers de Géographie de Besançon, 25, 231-263. Université de Franche-Comté.
- Favory, F., Girardot, J.-J., (1993). *Sciences de l'homme et sciences « endurcies »*. La Pensée, 293, 1993, p. 33-52. ISSN 003 147.73
- Girardot, J.-J., et al., (1990). *Propositions pour une méthodologie d'évaluation du R.M.I.*, Cahiers du Travail Social, 8, avril 1990.
- Girardot, J.-J., Mouret, I., Masselot C, 1992. Évaluation de l'action modèle AM-15 « Projet concerté du département du Doubs (France), Séminaire final du Troisième Programme Européen de Lutte contre la Pauvreté, 10 décembre 1992, Bruxelles.
- Girardot, J.-J., Brunau, E., (1994). *Profil et besoins des populations défavorisées dans le département du Doubs*. Association Mosaïque, Besançon
- Girardot, J.-J., (1999). *Transfert technologique et construction des savoirs*. Dans M. Masselot Girard et M. Griselin (dir.) *Multimédia et construction des savoirs*. Colloque de Besançon, Belfort et Montbéliard, 25-28 mai 1999 (p. 131-144). PUFC, Besançon-Paris, France, 2001. ISBN 978-2-84627-000-7
- Girardot, J.-J., (2000). *Pauvreté expertise et action*. Revue Cités n°1 : Sociétés sans droits ?, janvier 2000, p. 63-88. ISBN : 978-2-13-050534-1
- Girardot, J.-J., (2000). *Principes, méthodes et outils d'intelligence territoriale. Évaluation participative et observation coopérative*. Dans *Conhecer Melhor para Agir Melhor. A Experiência dos Observatórios* Seminário DGAS, Evora, 4-5 mai 2000. Lisbonne, Portugal : DGAS, pp 7-17
- Girardot, J.-J., (2004). Intelligence territoriale et participation. 3e Rencontres TIC et Territoires : quels développements ? Lille, mai 2004. ISDM, article 161.
- Girardot, J.-J., Delvoye, J.-M., (2004). Intelligence territoriale et développement communautaire : application de la méthode Catalyse à Seraing (Communauté Française, Belgique). 2e colloque international sur les programmes locaux et régionaux de santé. 12 au 15 octobre 2004. Québec (Canada).
- Girardot, J.-J., Liu, L.-W., 2006. *Globalization and Community development: Multi-Sector collaboration with information technology as strategies*. 52nd Annual Program Meeting Council on social Work Education. Chicago, USA, 16-19 February 2006. paper 301c.
- Girardot, J.-J., (2009). *Evolution of the Concept of Territorial Intelligence within the Coordination Action of the European Network of Territorial Intelligence*. Res-Ricerca e Sviluppo per le Politiche sociali, 1-2/2009: 11-29. ISSN: 1970-9080

- Girardot, J.-J. (ed.), 2009. *Results and prospects of caENTI the coordination action of the Network of Territorial Intelligence*. CaENTI final seminar in Brussels. Brussels, 15 April 2009
- Girardot, J.-J., (2010). Inteligencia Territorial y Transición Socio-Ecológica. *Revista Trabajo*, n.º 23, 15-39 (ISSN: 1136-3819)
- Girardot, J.-J., Brunau, E. (2010). Les innovations de la méthode Catalyse et de l'Intelligence Territoriale. In *Proceedings of the Xe annual international conference Ecological and Social Innovation*, 17th-19th of November 2010, Strasbourg (France)
- Girardot, J.-J., Fernandez, J., (2012). El dispositivo de Inteligencia Territorial de Accem (España) . In "Inteligencia Territorial : teoría, métodos e iniciativas en Europa y América Latina". Edulp, La Plata, Argentine, 236-242. ISBN 978-987-595-158-7.
- Machlup, F., (1962), *The Production and Distribution of Knowledge in the United States*. Princeton Paperback, United States. ISBN 0-691-00356-4.
- Masselot, C., (2009). *Territorial Intelligence Communicational and Community System (TICCS)*. Res-Ricerca e Sviluppo per le politiche sociali, 1-2/2009. Pp. 90-104. ISSN : 1970-9080
- Miedes Ugarte, B., (2007). caENTI Quality Letter of Action-Research favouring Territorial Governance of Sustainable Development, deliverable 47 of caENTI, project funded under FP6 research program of the European Union, 33 p.
- Moine A., (2006). Le territoire comme un système complexe: un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie. *L'Espace géographique*, 35(2) : 115-232.
- Morin, E., (2011). *L'indispensable rencontre des savoirs*. Journal du CNRS, Avril 2011.
- Ormaux, S., Girardot, J.-J., 2008. *L'observation territoriale, catalyseur et outil des partenariats multisectoriels*. XLVe colloque ASRDLF 2008 Territoires et action publique territoriale: nouvelles ressources pour le développement territorial. Université du Québec, Rimouski, 25-27 août 2008.
- Porat, M. U., (1977). *The Information Economy Measurement*. Washington, DC : United States Department of Commerce. OCLC 5184933
- Porter, M., (1980). *Competitive-Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, 394 p., ISBN: 978-0684841489
- Organisation des Nations Unies, (1992). *Déclaration de Rio sur le développement et l'environnement*.
- Prior, V., (2010). *The Language of Business Intelligence*. <http://www.markintell.com/introduction-vernon-prior>
- Rabelais, F., (1532), *Pantagruel*.
- Sandu, D., (2005). *Dezvoltare comunitară. Cercetare, practică, ideologie*. Iași, Editura Polirom.
- Sassen, S., (2006). *Territory, Authority, Rights : From Medieval to Global Assemblages*. Princeton University Press

1.3 L'Intelligence territoriale dans le champ des sciences de l'information et de la communication

Titre de l'article **L'Intelligence territoriale dans le champ des sciences de l'information et de la communication**

Territorial intelligence in the field of information and communication sciences

Auteur *DUMAS, Philippe*
Professeur émérite/Université du Sud Toulon Var, France

Résumé

Le discours francophone en sciences de l'information-communication se réfugie souvent dans la glose sur la complexité, le constructivisme ou la sémiotique. Un des intérêts des travaux récents est précisément d'être parti de la complexité comme un a priori catégorique et d'en avoir exploré les modalités de ses manifestations dans le champ territorial. Par exemple, le cas du « projet d'extension portuaire de Bastia » traité par Julien Angelini, conduit à la constatation que le « débat public est l'émergence de l'intelligence territoriale. » L'expression « intelligence territoriale », toute approximative et polysémique qu'elle puisse paraître révèle ainsi sa puissance. C'est l'association de l'intelligence, sous toutes ses formes, avec l'appartenance à un territoire, lui aussi sous toutes ses formes.

La mise en pratique d'une approche en intelligence territoriale peut être caractérisée par « une étude compréhensive, qualitative, factuelle, présentant des caractéristiques de l'observation participante et fondée essentiellement sur une collecte de traces tangibles de la production d'informations » comme dans le projet d'extension portuaire de Bastia. Une autre étude sur la participation des citoyens bordelais aux micro-décisions d'implantation du tramway est encore une illustration de la mise en œuvre de la démocratie participative comme outil de communication dans un projet de développement territorial.

Le présent papier se propose de confronter les apports conceptuels des sciences de l'information-communication avec des études de terrain pour situer les enjeux de l'intelligence territoriale et les questionnements qu'elle soulève au carrefour de la géographie, de l'anthropologie, de l'histoire, de l'économie, de la sociologie et de la politique. Dans tous ces champs du savoir, on retrouve les problématiques classiques des sciences de l'information-communication : comment créer la relation, donc la confiance, faciliter l'accès aux données, faire circuler l'information, communiquer et interagir.

Abstract

French-language discourse in information and communication sciences often tends to mire itself in endless discussions of complexity, constructivism, and semiotics. One of the reasons why recent work is so interesting is precisely that it takes complexity as a categorical given and explores how it manifests itself in the territory. For example, the case of the Bastia port expansion project studied by Julien Angelini leads to the conclusion that public debate is how territorial intelligence emerges. In this case, the expression "territorial intelligence", as vague and polysemous as it may seem, also reveals power. It is the association of intelligence, in all its possible forms, with belonging to a territory, also in all its possible forms.

Putting a territorial intelligence approach into practice usually means a comprehensive, qualitative, and factual study characterized by participant observation and mainly based on tangible traces of information production, as in the Bastia port expansion project. Another study on the participation of the

citizens of Bordeaux in the micro-decisions involved in constructing a tramway system illustrates participatory democracy being put into practice as a communication tool in a territorial development project.

This paper proposes to compare concepts from information and communication sciences with field studies in order to situate issues of territorial intelligence and the challenges they raise at the intersection of geography, anthropology, history, economy, sociology, and political science. All these fields deal with the classic set of issues from information and communication sciences: how to establish relationships and therefore trust, facilitate access to data, circulate information, communicate, and interact.

INTRODUCTION

L'intelligence territoriale s'est développée sur la base épistémologique de la recherche-action principalement en France, en Espagne, en Belgique et en Italie, avant d'essaimer en Europe de l'Est, puis du Nord. Elle a maintenant une résonance mondiale avec l'entrée en jeu de l'Amérique Latine (Argentine, Brésil, Venezuela notamment), du Canada et des États Unis. Dans ce contexte de stimulation internationale, le travail réalisé entre les Universités du Sud-Toulon-Var et de Corte est un des premiers à avoir poussé la théorisation d'un modèle de développement territorial par son intégration multiforme dans les champs de l'information, de la communication et de l'anthropologie. Les derniers travaux doctoraux sont une contribution significative au renforcement idéologique et méthodologique de l'intelligence territoriale, tout comme ils valident la pertinence d'une approche originale et essentiellement pluridisciplinaire en sciences humaines et sociales.

On peut se poser des questions sur l'expression « intelligence territoriale » : qu'entend-on par « intelligence », par « territoriale », par l'association même de ces deux mots ? Plutôt que de commencer par rechercher une ou des définitions généralement acceptables¹, nous suggérons de nous poser les questions pratiques qui assaillent tout penseur ou décideur concerné par un territoire : Pourquoi certains territoires sont-ils plus riches que d'autres ? Pourquoi certains territoires sont-ils plus créatifs ? Pourquoi les gens sont-ils plus heureux dans certains lieux ? Et les questions symétriques, Pourquoi certains territoires « ne s'en sortent pas » ? Y a-t-il une recette pour la réussite territoriale ? Et finalement : Qu'est un territoire ?

La présente communication vise à rechercher quelques éclairages pour répondre à ces questions. Le postulat de départ est qu'un territoire est un objet complexe, flou, évolutif et multiple au sens de la théorie de la complexité d'Edgard Morin (2005). Une première conséquence est que la connaissance et l'action sur un territoire relève de l'ensemble des sciences humaines et qu'aucune d'entre elles ne peut seule épuiser le sujet. Mais parmi elles, les sciences de l'information-communication² (abrégées en « Sic ») ont par leur essence transversale un rôle majeur à jouer dans une « intelligence territoriale ».

Nous allons développer cette réflexion en trois parties. D'abord avec un bref positionnement épistémologique des Sic dans l'ensemble des sciences humaines ; ensuite avec une déconstruction-démonstration de quelques cas reconnus de développement territorial ; puis avec une proposition méthodologique de principes de mise en œuvre d'une approche par l'intelligence territoriale.

¹ Projet majeur de l'équipe de chercheurs et de praticiens réunis dans le réseau (Enti, 2008).

² Le syntagme information-communication entend signifier l'indéfectibilité du lien entre information et communication, au-delà de la seule conjonction de coordination.

LES SCIENCES DE L'INFORMATION-COMMUNICATION FACE A LA PROBLEMATIQUE DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

Connaître et comprendre – fonctions génériques de l'intelligence – les enjeux de l'action territoriale sont pris en charge par de nombreuses disciplines scientifiques, dont les plus évidentes sont la géographie, l'anthropologie, l'histoire, l'économie, la sociologie et la politique, sans que cette liste soit exhaustive ou définitive. Les sciences de l'information-communication interviennent plus tardivement dans la prise de conscience des enjeux du territoire en raison de leur création récente d'une part, mais surtout en raison des limites auxquelles arrivent tous les spécialistes de chaque discipline dans la mise en œuvre de leurs modèles théoriques : en fin de leurs analyses, ils butent toujours sur des phénomènes communicationnels. L'information et la communication apparaissent alors comme un horizon dans l'approche d'intelligence territoriale. Il est intéressant que ce phénomène ait été plus perçu dans la culture francophone que dans l'anglophone. Une explication est l'originalité française que représente le champ disciplinaire de l'information-communication. Le monde anglophone (et ses variantes mondialisées) a tendance à distinguer l'information de la communication. La science de l'information recouvre ce que l'on a coutume de trouver dans *Information science*, et aussi *Library Science*, *Documentation*, *Public Relations*, des parties de *Computer and cognitive sciences* ; tandis que la science de la communication (stricto sensu, *Communication Science*) coïnciderait plutôt avec *Media studies*, *Cultural studies*, *Gender studies*, *Semiotics*, etc. Cette dichotomie entre des visions si évidemment liées conduit à ne pas poser le problème dans sa globalité. L'observation immédiate indique qu'il n'est pas de communication sans information, ni d'information sans une communication qui la fait connaître. De plus la distinction est parfois difficile tant les frontières sont floues. Pour donner un exemple, prenons une assemblée délibérative qui doit décider de l'implantation d'un équipement de santé publique. Ce type de décision est fondé sur des données, obtenues par une enquête et par interrogation de bases de données (en appliquant par exemple la méthode Catalyse³). Mais il suffit de voir les débats que suscite l'interprétation de ces données pour comprendre que le sens qu'elles prennent est introduit par la communication (dialectique de conflit et de consensus) entre les parties prenantes. Donc nous nous ferons l'avocat de ce principe de l'indissociabilité entre information et communication (Gallezot, Boutin, & Dumas, 2006, p. 2). Il faut noter que la dispute sur la dissociation entre information et communication n'épargne pas la France où elle est loin d'être finie malgré quarante ans d'existence de la discipline commune.

Ce parti pris fut celui des fondateurs de la discipline des sciences de l'information et de la communication, comme elles étaient classiquement dénommées. Bien que les racines d'une telle science remontent à l'antiquité, celle-ci s'est imposée sous la pression des évolutions techniques du XX^e siècle : radio, télévision, informatique, Internet, convergence numérique. C'est ainsi qu'en France a émergé dans les années 1970 une association de penseurs et d'acteurs qui ont abouti à la création d'une section disciplinaire au sein de l'université (dite, la 71^e section) donnant une reconnaissance institutionnelle au concept de recherche en information et communication. Ces fondateurs venaient des champs professionnels qui associent ces deux notions : la documentation et l'information scientifique pour Jean Meyriat, le journalisme et la vie politique pour Robert Escarpit, la sémiologie et les médias pour Roland Barthes, pour ne citer que les plus représentatifs (voir Robert Boure, 2002). Comme souvent, l'originalité de cette position épistémologique à la française présente des avantages et des inconvénients. Parmi les avantages, il y a celui d'une meilleure compréhension et théorisation des phénomènes par des experts et des chercheurs qui embrassent le large spectre du champ. Parmi les inconvénients, il y a la difficulté de communication avec la sphère anglo-saxonne, donc mondiale, et un certain isolement de la recherche et de la pensée francophones. Notre projet est de faire de cette cohabitation entre traditions francophone et anglophone une source de richesse et de créativité. Cette explication vise à améliorer la compréhension de chaque partie.

³ Catalyse est typiquement l'outil de mise en œuvre d'une dynamique info-communicationnelle dans le développement territorial. Il a été développé dans le réseau Enti (http://www.territorialintelligence.eu/catalyse/?page_id=10&lang=fr)

Depuis leur création, les sciences de l'information-communication ont soit importé des concepts des disciplines connexes, soit formulé de nouveaux concepts ; mais l'intérêt est qu'elles ont contribué à en faire un corpus relativement cohérent, évidemment toujours inachevé, mais utile au chercheur comme au praticien pour élucider les paradoxes et les énigmes de la vie d'un territoire, qui, répétons-le, est intrinsèquement un objet complexe, flou et controversé. Le même constat peut être fait à propos de la méthodologie en Sic. Nous allons évoquer ces deux aspects successivement, sans nous attarder à les justifier ni à en fournir les origines. Les définitions sont largement disponibles sur l'Internet.

Les grands paradigmes dans lesquels s'ancrent les Sic sont d'une part les théories mécanistes et utilitaristes du comportement humain (et animal) héritées du XIX^e siècle positiviste, principalement autour des théories de l'information et d'autre part les apports de la sociologie, de la psychologie, de la médecine dans la systémique des communications, comme dit Serge Mucchielli (2006), les deux courants étant coiffés par une considération pour les signes et les langages. Ainsi les concepts intégrés par les Sic et qui nous concernent ici sont essentiellement : le principe systémique qui veut que les phénomènes ne soient pas isolés, mais aussi que l'approche limitée du cerveau humain contraint à un cadrage ; le principe de la causalité circulaire (par opposition à la linéaire) qui veut que les systèmes vivants se reforment continuellement, tout en restant eux-mêmes selon le principe homéostatique ; la présence d'un *feed-back* qui crée des relations dialectiques (avec un va-et-vient) ; le principe de la qualité de la relation qui influe sur celle de la communication dans un phénomène dit « phatique » ; la notion d'espace public qui met en communication ouverte une communauté ; la multidimension de la communication fondée sur une infinité de signes et/ou signaux, ainsi que la nature contingente – i.e. liée au contexte – de l'information ; enfin les notions de médiation et de médiatisation qui prennent un relief particulier avec l'irruption des techniques, du cyberspace et de la virtualité.

Les méthodes en Sic sont aussi diverses que les emprunts épistémologiques. Des sciences de la nature aux sciences sociales, tout emprunt est justifié sous double contrainte : qu'il soit finalisé et qu'il soit précisément explicité (dans un protocole détaillé et vérifiable). Deux modalités méthodologiques semblent actuellement dominer les usages en Sic : l'observation participante et la médiologie. L'observation participante est une méthode précise et bien documentée qui vise à connaître le fonctionnement d'un territoire de l'intérieur, en s'immergeant dedans. Elle n'est pas le traitement approximatif du survol d'un lieu qui est souvent annoncé sous ce titre pseudo scientifique. De façon complémentaire, la méthode médiologique regroupe pour nous l'ensemble des techniques de recherche de traces. Pour Julien Angelini, (2010, p. 55), « elle est basée sur l'observation et l'investigation, sur l'étonnement et même peut-être sur une forme de naïveté » et en employant le langage imagé de Régis Debray (1991, p. 61) nous dirons que « Un bon médiologue est un chien. Il met son orgueil à regarder par terre, à renifler dans les coins. »

Ce survol va nous permettre d'illustrer notre propos par un exemple de problématique d'intelligence territoriale et de la façon de l'aborder avec les lunettes des sciences de l'information-communication.

CAS DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL VUS AU TRAVERS DES SIC

Examinons deux cas de démarche que nous pouvons qualifier d'intelligence territoriale. Ces cas ont été étudiés par des chercheurs dans le cadre de leur thèse de doctorat en sciences de l'information-communication.

Le premier est une recherche sur la façon dont les parties prenantes sont associées dans un projet d'envergure et donnant lieu à contestation, l'extension du port de Bastia (Corse, France) dans une zone fragile, où notamment l'environnement marin est protégé. Le processus analysé est celui du Débat Public tel qu'il a été imposé par une loi du 27 février 2002 relative à la démocratie de proximité. Pour la résumer, reprenons quelques paragraphes :

« La Commission nationale du débat public, autorité administrative indépendante, est chargée de veiller au respect de la participation du public au processus d'élaboration des projets d'aménagement ou d'équipement d'intérêt national de l'État, des collectivités territoriales, des établissements publics et des personnes privées, relevant de catégories d'opérations dont la liste est fixée par décret en Conseil d'État, dès lors qu'ils présentent de forts enjeux socioéconomiques ou ont des impacts significatifs sur l'environnement ou l'aménagement du territoire.

La participation du public peut prendre la forme d'un débat public. Celui-ci porte sur l'opportunité, les objectifs et les caractéristiques principales du projet.

La participation du public est assurée pendant toute la phase d'élaboration d'un projet, depuis l'engagement des études préliminaires jusqu'à la clôture de l'enquête publique [...].

En outre, la Commission nationale du débat public veille au respect de bonnes conditions d'information du public durant la phase de réalisation des projets dont elle a été saisie jusqu'à la réception des équipements et travaux.

Elle conseille à leur demande les autorités compétentes et tout maître d'ouvrage sur toute question relative à la concertation avec le public tout au long de l'élaboration d'un projet.

La Commission nationale du débat public a également pour mission d'émettre tous avis et recommandations à caractère général ou méthodologique de nature à favoriser et développer la concertation avec le public.

La Commission nationale du débat public et les commissions particulières ne se prononcent pas sur le fond des projets qui leur sont soumis »

L'existence de cette loi traduit en soi un phénomène de société par la prise en compte des enjeux non techniques des grands travaux d'infrastructure et par l'incitation aux collectivités locales de mettre en pratique une idée peu orthodoxe pour les juristes, la participation des citoyens aux décisions publiques.

Pour autant que le projet soit louable, et apparemment en conformité avec l'esprit de l'intelligence territoriale, il n'en est pas moins fortement contesté dans son application, car il est entaché du soupçon que, venant d'en-haut – *top-down* – il n'est qu'une manœuvre pour faire avaliser des décisions déjà prises et partisans. Isabelle Paillart et Hélène Romeyer (Paillart & Romeyer, 2010, p. 1) l'interprètent ainsi :

Les débats font donc partie de la panoplie d'actions que les pouvoirs locaux mobilisent pour de nombreuses raisons : neutraliser des oppositions, anticiper les conflits, préparer les individus à une prise de décision aux enjeux particuliers... Les limites et même les contradictions de ces opérations de démocratie locale ont été bien mises en évidence :

contradiction entre la volonté de promouvoir la participation des individus à des projets collectifs et la dimension close de la prise de décision,

faible émergence d'une "contre information" face aux documents produits par les institutions locales,

imposition d'un dispositif par les pouvoirs en place et absence de négociation des règles du jeu avec les habitants ou leurs représentants,

construction de la figure de « l'habitant » et de public sans prises en compte des différentes médiations locales (presse, associations, organisations)

Entre ces deux visions du Débat Public, le chercheur en Sic a voulu voir comment cela se passait sur le terrain qu'il avait choisi. Il a utilisé l'approche médiologique pour suivre – tracer – tous les signes de déroulement du Débat Public sur tous les supports imaginables : la presse, la radio, le Web, les blogs, les

affiches, les « brèves de comptoir », les notes officielles et officieuses, etc. ainsi que de nombreux témoignages dans des entretiens semi-directifs en profondeur. Trois hypothèses relatives aux processus info-communicationnels furent testées :

- Echange de l'information.
- Confiance en l'information
- Création de réseaux appropriés et transferts de compétences.

Les résultats sont mitigés, mais indiquent que le Débat Public n'est pas qu'un outil de manipulation des populations par les classes dirigeantes. Comme le dit Julien Angelini (Angelini, 2010, p. 251)

Nous pensons que la première hypothèse de la territorialité⁴ est clairement validée. En effet, il est manifeste que les parties prenantes du débat ont abondamment échangé de l'information dans un système identifié et délimité. La seconde⁵ semble également validée. On pourrait croire que ce n'est pas le cas si l'on considère que les discussions reviennent à mettre en cause la validité des arguments. Mais nous pensons que l'information reçue est créditée dans la mesure où les réponses constantes et réciproques sont la preuve de la réception et de la relance de l'échange dans une logique circulaire de feed-back. La troisième⁶ pourrait être plus nuancée. Elle n'est pas remplie de manière objective car au terme de notre enquête nous remarquons que les visions sont toujours très opposées et les instances de formulation partagée du projet territorial sont inexistantes, sauf entre acteurs du même bord. Cependant, nous pourrions avancer dans une vision complexe de ce phénomène, que l'ensemble de l'information produite peut profiter à chacun et élargir la vision de tous. En effet, les réseaux d'échanges entre tous ces acteurs préexistent au débat sur le port de Bastia et les acteurs concernés les utilisent continuellement. Si nous ne pouvons pas parler de réelle construction commune, nous pensons que ces échanges permanents permettent le transfert des compétences. La décision de nommer un comité scientifique indépendant et de relancer les études d'impacts écologiques sont le résultat des débats contradictoires sur les paramètres des premières expertises présentées dans les documents du débat public.

La discussion sur ces hypothèses permet de donner une assise à la circulation de l'information. Nous pouvons affirmer que les parties prenantes ont acquis un niveau de connaissance mutuelle du débat permettant un certain équilibre du rapport de force. Il semble que les dimensions écologiques et financières du projet feront l'objet de discussions très délicates à l'assemblée de Corse. Masi il y a un paramètre que notre étude ne nous a permis d'appréhender que de manière partielle. Il s'agit du positionnement et de la réaction de la population bastiaise. Nous avons été très surpris à travers l'ensemble de nos rencontres sur le terrain, de la part importante de citoyens bastiais ayant à peine entendu parler d'un port à la Carbonite. Dans ce cas-là, les réactions sont souvent basées sur des représentations superficielles mettant en exergue l'ignorance des données produites sur le sujet. Nous notons toutefois une tendance assez générale à la méfiance quant au résultat visuel et pratique de l'ouvrage, en termes de vie quotidienne.

Le deuxième cas que nous avons sélectionné concerne la mise en place d'un dispositif de « microreprésentativité » pour accompagner le développement urbain. Bordeaux a vécu une transformation

⁴ Les acteurs échangent de l'information.

⁵ Ils accordent du crédit à l'information reçue.

⁶ Le processus de communication ainsi engagé, les acteurs établissent les réseaux appropriés et transfèrent leurs compétences.

considérable dans les années 1990-2000 qui a notamment conduit à l'installation d'un réseau de tramway. Les grandes décisions d'infrastructures étant prises, la municipalité consciente de la nuisance qu'occasionnaient tous ces travaux a voulu associer les citoyens en tant que co-acteurs du changement sans se dissimuler les difficultés de l'exercice : à la défiance des élus qui voient leurs prérogatives discutées dans la rue, s'ajoute le repli individualiste et égoïste du « quasiment plus citoyen », mais consommateur passif. Jean-Philippe Gardère (2006) a orchestré la mise en place de comité d'usagers pour peaufiner les décisions d'implantation du tramway. Il a appliqué une forme d'observation participante pour décrire cette « gestion de la différence entre les enjeux du maître d'ouvrage (l'élus), du maître d'œuvre (les services techniques) et du maître d'usage (le citoyen, riverain) » (Gardère, 2006, p. 11) qui caractérise une approche différente de la vision technicienne de la gestion d'un projet.

Parler de micro-représentativité, c'est prendre en considération le caractère opératoire et organisationnel du pilotage d'un projet urbain où la communication et la concertation jouent un rôle déterminant. Cette caractéristique est un élément significatif de la microreprésentativité ici proposée. La rupture avec le modèle de communication descendante, souvent assimilé à l'Administration, contribue à la rénovation des politiques urbaines et des modes démocratiques émergents. Trois types d'informations sont alors convoqués dans l'espace urbain :

L'information portée par la Ville qui est un facteur d'influence sur les représentations et les formes d'appropriation des projets par les riverains ;

L'information média, celle de la Ville. Elle est relatée par les politiques, relayée par le service communication de la Ville et diffusée sur divers supports médiatiques ;

L'information qui résulte d'une lecture individuelle de la Ville. Il s'agit de celle du citoyen qui circule au gré des parcours de vie dans la Ville et se complète des deux précédentes natures d'informations. La cohabitation de ces espaces informationnels s'envisage avec des marges d'autonomie possibles. Les interactions ne sont pas nécessaires entre les trois axes, mais une circulation de l'information est tout de même requise entre deux au minimum, pour établir des passerelles entre les domaines.

Par son étude, Jean-Philippe Gardère a d'abord prouvé que le concept de micro-représentativité était viable, que, ici encore, il favorisait la circulation et l'échange d'information et qu'il allait à la rencontre du *bottom-up* et du *top-down*. Mais il n'est ni évident ni, surtout, permanent. Il est particulièrement confronté à la prépondérance des intérêts particuliers, comme dans le syndrome du *Nimby*⁷, ou au refus de la concertation locale assimilée à une manipulation, quand ce n'est pas l'existence d'une micro-identité locale qui est perçue comme étant en danger. Jean-Philippe Gardère propose d'amender le modèle initial de comité de quartier fondé sur le volontariat en « bureaux de micro-représentativité » élus pour médier la relation avec les instances représentatives habituelles. Il conclut que « la micro-représentativité, par son organisation et sa composition, a un rôle de catalyseur. Elle permet de développer une autre forme du capital social au sein de groupes territoriaux en insufflant à ses participants un regain de sens civique. Elle ambitionne une forme de démocratie apte à ordonner et à rendre plus efficace l'utilisation du capital social des individus au sein d'une structure locale. » (Gardère, 2006, p. 256).

PROPOSITION DE MISE EN ŒUVRE DE LA DEMARCHE D'INTELLIGENCE TERRITORIALE

Des différentes études qui ont été menées notamment par les équipes du projet Enti, on peut tirer un certain nombre de règles de conduite d'un projet AVEC une démarche d'intelligence territoriale. Nous avons

⁷ Nimby = acronyme de « not in my backyard », c'est-à-dire « D'accord pour un équipement, mais pas dans mon jardin ! »

constaté que si l'on ne peut trouver une définition générale de l'intelligence territoriale, on commence cependant à savoir ce dont on parle.

En premier, nous sommes en mesure de lister l'ensemble des fonctions (au sens de l'analyse de la valeur) qui font qu'un « territoire » est intelligent. Elles impliquent au niveau de la communauté territoriale de :

- Comprendre (les enjeux)
- Connaître (le contexte, l'environnement)
- Se connaître (les acteurs, les parties prenantes, les points forts, les points faibles)
- Échanger (les informations sur la base de la confiance réciproque)
- Protéger (les parties prenantes)
- Partager (les ressources communes, et privées si besoin)
- Agir et même pro-agir (pour transformer, adapter, conquérir)

En second, il faut créer les conditions sociétales et culturelles pour que les acteurs aient un comportement territorialement intelligent, au nombre desquelles figurent :

- La confiance et la prédictibilité des comportements
- La prise en compte de la temporalité
- La disponibilité à la réception de l'information
- La perception de l'environnement
- L'inclusion dans le développement durable
- La reconnaissance de la culture
- La participation citoyenne (parties prenantes, démocratie représentative vs. directe)
- La volonté
- L'identité qui rapproche et uniformise ainsi que les différences qui individualisent

En troisième, il faut être conscient que ni le territoire ni les acteurs ne sont des entités unidimensionnelles. Il y a les dimensions

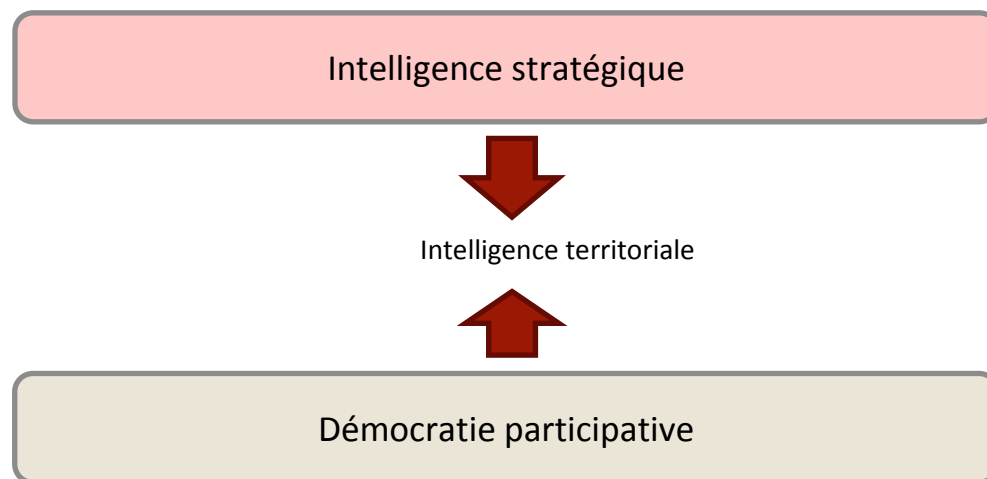
- De l'individu : physique, rationnel, désirant, émotionnel, chargé d'affects
- Du territoire : physique, politique, administratif, rêvé, désiré, possible
- Des relations : conflictuelles, intéressées, myopes, mais aussi empathiques

Enfin la difficile question de la démocratie participative, toujours plus actuelle en ces temps de défiance et de crise de représentation :

- *La démocratie, c'est beaucoup plus que les élections et le gouvernement par la majorité c'est un type de mœurs, de vertu, de scrupule, de sens civique, de respect de l'adversaire, c'est un code moral.*
(Mendès-France, 1976, p.9)
- La participation, c'est le mouvement par la base.

Face à l'intelligence stratégique, (qui est aussi appelée intelligence économique), l'intelligence territoriale se situe à la rencontre d'une dialectique « top-down » et « bottom-up » (descendante et ascendante) comme l'illustre la figure 1.

Figure 2.1.1.1-1: L'intelligence territoriale dans une dialectique « top-down » et « bottom-up »



L'intelligence territoriale serait-elle une utopie moderne?

L'utopie est à l'horizon ! Je m'en approche de deux pas, elle s'éloigne de deux pas. Je fais dix pas de plus, et l'horizon s'éloigne de dix pas. Peu importe combien de temps je marche, je ne m'y rendrai jamais. Alors, à quoi peut-elle bien servir, l'utopie ? Eh bien, elle sert à cela : À marcher.⁸

CONCLUSION

Intelligence territoriale n'est pas une expression magique qui résout tous les problèmes du développement territorial. Elle ne propose pas une méthode de connaissance ni d'action. Mais elle est utile pour caractériser une « approche » holiste et systémique d'un phénomène complexe. Plutôt que des recettes, il faut y chercher des principes et une démarche globale. Quelques principes sont fondamentaux, quelques autres sont contingents au contexte de l'intervention sur le territoire. Les principes clés en dehors desquels on ne peut pas parler d'intelligence territoriale sont ceux de démocratie, de respect de l'autre et de l'environnement, de rencontre des idées et des acteurs dans des dialectiques simultanément ascendante et descendante, *bottom-up* et *top-down*.

REPERES BIBLIOGRAPHIQUES

- Angelini, J. 2010. «De la complexité de l'intégration des acteurs dans le développement local–: approche par l'intelligence territoriale. Le cas du projet d'extension portuaire de Bastia.». Doctorat, Université de Corse-Pasquale Paoli. En ligne: <http://www.univ-corse.fr/docs/ndoc1452.pdf>.
- Boure, R. 2002. *Les origines des sciences de l'information et de la communication. Regards croisés*. Villeneuve d'Ascq, France: Presses universitaires du Septentrion.
- Debray, R. 1991. *Cours de médiologie générale*. Coll. «Folio essais». Paris: Gallimard, 408 p.
- Eid, C.-Y. 2010. «Le numérique et l'interculturel : vers des usages émergents dans la pratique d'apprentissage /enseignement des langues au Liban». UVHC - Laboratoire DeVisu/LSC, Valenciennes.

⁸ Traduction libre de Galéano, 1993, par Ferrer, 1997, cité par Cynthia Eid dans sa thèse (Eid, 2010, p. 2).

- ENTI. 2008. «European Network for Territorial Intelligence». En ligne: <http://www.intelligenceterritoriale.eu/index.php/fre/>.
- Gallezot, G., E. Boutin et D. Philippe. 2006. «Les Sciences de l'Information ET de la Communication : une problématique du « et »». Dans *XVe Congrès SFSIC* (Bordeaux: SFSIC. En ligne: <http://hal.inria.fr/docs/00/07/67/53/PDF/gallezot-Boutin-Dumas-SFSIC-Bordeaux-2006.pdf>.
- Gardère, J.-P. 2006. «Démocratie participative en aménagement urbain. Vers la micro-représentativité». *Revue permanente en ligne des utilisateurs des Technologies de l'Information et de la Communication*. En ligne: http://isdms.univ-tln.fr/PDF/isdms31/isdms31_gardere.pdf.
- Mendès-France, P. 1975. *L'homme d'État et le pouvoir. La vérité guidait leur pas*. Coll. «Témoins». Paris: Gallimard, 21 p.
- Morin, E. 2005. *Introduction à la pensée complexe*. Coll. «Points Essais». Paris: Seuil, 160 p.
- Mucchielli, A. 2006. *Les sciences de l'information et de la communication (4e éd.)*. Paris: Hachette Supérieur.
- Pailliar, I. et H. Romeyer. 2010. «Les débats publics autour des questions de sciences et de techniques et leur dimension communicationnelle». *Groupe de recherche sur les enjeux de la communication, laboratoire de l'université Stendhal-Grenoble 3*. En ligne: http://w3.u-grenoble3.fr/les_enjeux/2009-dossier/PailliarRomeyer/PailliarRomeyer.pdf.

1.4 Face à la crise de la mondialisation, exerçons le pouvoir local et réseauté

Titre de l'article **Face à la crise de la mondialisation : exerçons un pouvoir local et réseauté**

Auteur *CUCCIOLETTA, Donald*

Chercheur associé à la Chaire Raoul-Dandurand en études stratégiques et diplomatiques;
Chargé de cours/Université du Québec à Montréal; Université du Québec en Outaouais

Pour certains observateurs de la scène internationale issus de la pensée critique, l'avènement de la mondialisation néolibérale, à l'opposé de l'ancienne mondialisation mercantiliste, est venu bouleverser, créer et imposer de nouveaux paramètres pour la gérance du pouvoir économique, politique et même socioculturel de notre monde. Depuis la chute de l'Union Soviétique, cette mondialisation néolibérale est venue s'établir d'une façon triomphale et a su remplacer les vieux paramètres de la Guerre froide, qui avaient dominé l'ordre international depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Un nouvel ordre mondial est né, avec de nouvelles règles du jeu, auxquelles toutes les nations de la planète doivent adhérer ou périr. Toute cette réorganisation économique planétaire, proposée comme une idéologie salubre pour nous tous, a produit des milliards de profits pour les banques et les institutions financières. Mais elle a surtout fait augmenter la misère et la pauvreté dans l'ensemble des nations, même parmi les soi-disant pays avancés. Ainsi, la question à laquelle nous faisons face est : comment répondre à ces nouveaux défis engendrés par cette mondialisation néolibérale ? Comment créer un nouvel espoir pour ceux qui sont victimes, ici et ailleurs, de ce système soi-disant libérateur ? Devons-nous nous organiser et de quelle façon ? Est-ce que nous avons besoin de reformuler un nouveau pouvoir économique et même politique, qui sera construit sur des nouvelles bases ? Et comment faire pour y parvenir ?

Nous sommes témoins aujourd'hui, depuis la chute des marchés boursiers en 2008, de la première crise de la mondialisation néolibérale. Commencée en 2008 avec la chute des marchés boursiers sur Wall Street, elle s'est propagée partout sur la planète. Avec la crise de la dette en Europe qui a engendré une crise politique particulièrement en Grèce, en Italie et en Espagne, nous voyons que la France et l'Allemagne sont aussi ébranlés. Avec la lenteur de la reprise aux États-Unis et les banques qui sont incapables de racheter la dette, nous sommes devant le commencement d'un deuxième cycle de la crise économique, qui menace de nous amener au bord de la dépression.

La crise est systémique. Le capitalisme a besoin de se restructurer pour le 21^e siècle. Mais la crise n'est pas seulement économique; elle est aussi sociale, culturelle, et politique. Cette crise met en doute la gouvernance de nos classes politiques et nos classes économiques. Mais cette crise fait aussi des victimes, surtout auprès des citoyens, qui ont perdu leurs emplois avec les fermetures d'usines, la disparition des fonds de pension, les pertes des biens immobiliers, et ceci mène au désespoir, à la dépression, et même au suicide. L'espoir d'un avenir meilleur pour une vaste partie de la population mondiale est perdu.

Or nous savons depuis 20 ans que la mondialisation néolibérale n'était pas un système fait pour les peuples. Une mondialisation qui depuis son début, en 1990, avec la chute de l'Union Soviétique, avait procuré d'énormes profits pour les classes économiques et politiques.

Mais un autre phénomène est apparu avec cette mondialisation. Une hyper-concentration du capital dans les institutions financières, particulièrement dans les pays dits avancés, avec la conséquence que les pays du Nord s'est enrichi et que ceux du Sud se sont appauvris.

Les règles du jeu ont changé. Avec cette mondialisation néolibérale, tous les pays de la planète doivent adhérer aux dictats du Fonds Monétaire International et de la World Bank, sinon ils sont mis de côté. Même

quand ces pays suivent les politiques prescrites par ces deux institutions, les peuples se voient appauvris. Le cas de l'Argentine de 2000 à 2003 est assez éloquent sur le sujet. Avec la dénationalisation et la vente des compagnies d'état aux entreprises privées nationales et étrangères par le Président Menhem, sous la couverture de rendre l'économie plus efficace, nous avons été témoins de l'appauvrissement de la classe moyenne argentine. Tandis que les banques et les compagnies étrangères, quand la crise s'est déclarée, se sont précipitées à quitter le pays avec les avoirs des Argentins. Nous avons tous pris connaissance des impacts de la mondialisation néolibérale sur le pays qui avait été signalé, par le FMI, comme un exemple à suivre.

Mais les peuples ont réagi face à cette mondialisation néolibérale. L'altermondialisation a pris naissance. Dans chaque région et localité, touchée par la mondialisation, les gens se sont regroupés, ils ont échangé ils se sont organisés et ils ont lutté. Ce mouvement est un mouvement mondial. Parfois on les appelle les indignés, parfois les insurgés, et tous ressentent « Les Occupants de Wall Street. ».

C'est la prise en main par les peuples, de l'Agora, de la Piazza, de la Place publique, suivant l'exemple de la Place Tahrir C'est un exercice par les peuples qui dit « basta ». Un exercice pour une démocratie citoyenne. Sans pour autant savoir quelle est la définition de cette démocratie citoyenne, ni la direction qu'elle va prendre, mais il semble assez clair que les peuples ne veulent plus de cette démocratie néolibérale. Cette démocratie néolibérale, qui a déconstruit les valeurs de la démocratie sociale, pour les remplacer par une démocratie qui prône l'argent, le matérialisme et la consommation à outrance. Une démocratie néolibérale qui provoque des crises, endette le monde et cherche les solutions dans les poches des travailleurs, des salariés et des étudiants. Le cas de la Grèce avec un budget d'austérité imposé par l'Union européenne est assez éloquent sur ce sujet. Même la France pour maintenir les profits des banques françaises, a imposé son pire budget d'austérité depuis la fin de la Deuxième Guerre mondiale.

Ainsi nous avons vu naître un nouvel esprit démocratique, une démocratie où les citoyens et citoyennes, sentent qu'ils et elles sont « empowered ». Pas dans une optique de contrôle, mais d'être capable de ressentir ne serait-ce que pour un moment, qu'ils sont pleinement des citoyens et citoyennes qui exerceront un pouvoir dans une démocratie. Pas une démocratie qui les reconnaisse seulement et uniquement, comme des consommateurs, des contribuables, ou qui sollicite leurs participation citoyenne seulement tous les quatre ans, quand la classe politique a besoin de leur vote, pour nous faire croire que la démocratie néolibérale va très bien. Mais nous savons tous que ce type de démocratie ne va pas bien.

Depuis la première manifestation contre le G8 à Seattle, nous voyons comment le phénomène de la communication – non pas cette communication des grandes sociétés médiatiques, qui nous gavent avec leur société de spectacles¹ – mais une communication qui nous permet de créer, comme l'a écrit le sociologue Manuel Castells², une société réseautée, informée et solidaire. Par ce *réseautage* communicationnel, et vous en êtes la preuve ici aujourd'hui, nous créerons une nouvelle société, sans frontières, indépendante des États-nations et avec une possibilité de conceptualiser une nouvelle définition du pouvoir économique et politique.

Dans cette nouvelle quête, pour une nouvelle définition de la démocratie, basée sur les actions locales avec une pensée globale, nous ne sommes plus prisonniers des frontières créées par les autres, avec des intérêts parfois à l'opposé de nous. Le Mur de Berlin est tombé, il a libéré l'Union Soviétique, mais il a libéré aussi les murs et les frontières dans nos têtes. Les médias sociaux sont l'instrument qui propage, par le *réseautage* humain, cette nouvelle société sans frontières, et soulève aussi le désir pour conquérir et détruire d'autres murs de Berlin : le printemps arabe en est un excellent exemple.

¹ À ce sujet voir Debod (1967).

² Voir Castells (1996).

Vos travaux, vos études et votre présence dans ce colloque international sur l'Intelligence territoriale, comme le printemps arabe, comme les manifestations à Tel-Aviv, etc., et tous les autres projets populaires, sont les embryons de ce nouveau pouvoir. Il y a quelques années, un sociologue britannique, John Holloway de l'Université de Sussex, a publié un livre avec un titre assez provocateur : « Changer le monde, sans prendre le pouvoir³ ».

La thèse de Holloway était de promouvoir une nouvelle définition du pouvoir. Il explique dans la première partie de l'ouvrage comment, à travers les luttes populaires du passé, les nouveaux dirigeants, une fois arrivés au pouvoir et dans tous les cas, ont reproduit les mêmes structures oppressives, plutôt que de créer des nouvelles structures libératrices. Pour Holloway, la raison de ces échecs, est que ces expériences n'ont pas redéfini de nouveaux paramètres pour le pouvoir mais ont simplement remplacé le pouvoir ancien par les mêmes structures du pouvoir. Tout en nous disant que les temps avaient changé, dans les faits, cela était resté au niveau du discours, sans produire un nouveau concept du pouvoir et de la gouvernance. Depuis 1990, nous avons été témoins de la chute et de la transformation profonde de ces expériences.

Si nous voulons changer notre monde, il faut nous donner des nouvelles définitions du pouvoir et créer de nouvelles institutions basées sur ces nouvelles définitions du pouvoir. La montée de la démocratie citoyenne sous toutes ses formes, et le *réseautage* de l'IT fait partie selon moi de cette nouvelle mouvance, qui trouve sa réalité sur le plan local, fait partie de cette nouvelle volonté qui ose redéfinir le concept du pouvoir, un pouvoir décentralisé et innovateur.

Le nouveau pouvoir se vit, se discute, se développe, se définit, et éventuellement se construit au niveau local. Mais pas un local isolé, pas un local régional, ni un local restrictif, mais un local réseauté, avec une mentalité globale, basé sur une stratégie humaine. Comme à la période de la renaissance où l'humain était mis au centre de l'art, la stratégie humaine doit mettre l'humain au centre de tous projets, de toutes discussions, et surtout au centre de nos actions.

La connaissance humaine peut se définir et être encadrée par les lieux académiques. Une véritable intelligence humaine se base sur le regroupement de toutes expériences humaines, indépendamment des champs de compétences. Cette façon de voir et de définir cette intelligence élargie fait partie aussi de la nouvelle définition de la démocratie et du pouvoir.

Il ne faut pas attendre la prise du pouvoir traditionnel, mais il faut à travers notre engagement, prendre conscience que par nos actions, nos études, nos recherches, notre *réseautage* que nous mettons en place les premiers jalons d'une nouvelle démocratie, et d'un nouveau concept du pouvoir.

Mais ce nouvel élan passe par la mise en place d'une direction citoyenne.

Malheureusement plutôt que d'encourager l'ouverture démocratique, la réponse de plusieurs gouvernements, même ceux qui se réclament les défenseurs de la démocratie, est une attitude de circonscription de la lutte de ces mouvements populaires en cherchant notamment à limiter l'accès aux médias sociaux, à limiter les blogues, à fermer les signaux d'Internet et ainsi à limiter les discussions et ultimement la liberté de parole.

Le travail fait autour de l'Intelligence Territoriale qui se veut une décentralisation du pouvoir économique, social et même politique, fait partie de cette nouvelle stratégie humaine. Samir Amin pose la question et je cite : « L'intégration régionale, en favorisant le surgissement de nouveaux pôles de développement peut-elle constituer une forme de résistance et d'alternative? » (Amin, 2008)

³ Voir Holloway (2007).

Poser la question c'est y répondre, mais la réponse à cette question n'est pas simple. Cette alternative des peuples, qui associe démocratisation de la société et progrès social, doit s'inscrire dans une perspective de développement intégrant et non excluant. C'est-à-dire que l'implication des classes populaires, au Nord comme au Sud, implique une stratégie politique de développement rural et semi-rural, fondée sur la garantie de l'accès au sol, pour les peuples du Sud et pour les peuples du Nord, aux ressources naturelles et sociétales.

Ainsi nous devons rester accrochés au message de Nelson Mandela voulant que le 21^e siècle doive être un siècle d'édification des bases d'une humanité libre. Il s'agit en somme de se mettre collectivement à la tâche d'élaborer une nouvelle stratégie d'existence commune.

En définitive, il faut faire en sorte d'élargir nos horizons, de reconnaître l'autre en soi et de briser toutes les frontières qui nous empêchent de devenir véritablement des citoyens du monde.

REFERENCES

Amin, S. 2008. *Débâcle financière, crise systémique: réponses illusoires et réponses nécessaires*.

Mondialisation.ca - Centre de recherche sur la mondialisation. En ligne:

<http://www.mondialisation.ca/d-b-cle-financi-re-crise-syst-mique-r-ponses-illusoires-et-r-ponses-n-cessaires/11116>.

Castells, M. 1996. *The Rise of Network Society*. Blackwell Publishers, Inc., 556 p.

Debord, G. 1967. *La société du spectacle*. Coll. «Folio»: Buchet-Chastel, 224 p. En ligne:

http://classiques.uqac.ca/contemporains/debord_guy/societe_du_spectacle/societe_du_spectacle.pdf.

Holloway, J. 2008. *Changer le monde sans prendre le pouvoir : Le sens de la révolution aujourd'hui*. Montréal: Lux.

2 COMMUNICATIONS PRÉSENTÉES EN ATELIERS

2.1 L'intelligence territoriale

Sous le thème de l'intelligence territoriale, une première série d'ateliers propose d'examiner des méthodes d'intervention en analyse et prospective territoriales. Les quatre thèmes suivants sont présentés :

- Les territoires au futur : atelier A1 (p. 41);
- Mobilités et questionnement des catégories spatiales : atelier A2 (p. 89);
- De la vision à l'action : un processus émergent : atelier A3 (p. 107);
- Le développement durable : concilier les perspectives locales et internationales : atelier A4 (p. 129).

2.1.1 A1 – Les territoires au futur

Planifier le devenir des territoires est devenu un exercice périlleux. Entre l'intérêt privé et le bien public, entre le local et le global, la marge de manœuvre des décideurs et de leurs conseillers est souvent bien mince. Comment peut-on accroître la latitude des autorités territoriales sur les espaces dont ils ont la responsabilité? Quels sont les paramètres qui priment dans la planification territoriale?

2.1.1.1 Conférence introductive : L'identité, frein ou moteur de développement territorial? Une méthodologie d'analyse; Exemples de la Région capitale de Bruxelles et de Québec

Titre de l'article **L'identité, frein ou moteur de développement territorial ? Une méthodologie d'analyse; Exemples de la Région capitale de Bruxelles et de Québec**

Identity: does it help or hinder territorial development? Analysis methodology and examples from the Capital Region of Brussels and Quebec City

Auteurs

THOUÉMENT, Hervé

Maître de Conférences, Faculté de Droit et Sciences économiques/Université de Brest,
Université européenne de Bretagne, France

CHARLES, Erwann

Maître de Conférences, Faculté de Droit et Sciences économiques/Université de Brest,
Université européenne de Bretagne, France

Résumé

Le concept d'identité territoriale demeure, à ce jour, peu ou mal connu, voire ignoré par nombre de chercheurs ou professionnels, acteurs du développement territorial. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cet état de fait : sa définition est relativement complexe, son appréhension parfois difficile, la « mesure » des variables qui la composent et leurs poids relatifs demandant d'adopter une approche singulière mobilisant différentes méthodes d'enquêtes et d'analyses. Aujourd'hui, nombre de développeurs se rendent compte que, loin d'être neutre, l'identité territoriale peut fortement influencer sur le développement des territoires. L'objet de cet article n'est pas de débattre de l'identité territoriale, mais bien de comprendre comment il est possible de l'analyser et d'étudier en quoi elle peut être un levier ou un frein du développement d'un territoire.

« Avant d'envisager où l'on veut aller, il importe de comprendre où l'on est, mais aussi d'où l'on vient ». Cet adage peut succinctement résumer la démarche poursuivie par les auteurs.

L'article propose une méthodologie originale pour saisir ce lien ténu entre identité et développement territorial. Celle-ci passe par trois grandes étapes : l'élaboration d'un diagnostic intuitif, mise en cohérence des regards sur le territoire de personnes qui lui sont extérieures ; cette première approche est complétée, deuxième étape, par un diagnostic de territoire plus classique, croisant les données de ses principales dimensions. Ces deux types de diagnostics, effectués ex situ, sont prolongés par des exercices de prospective exploratoires et normatifs, permettant d'avoir déjà une première appréhension de l'identité territoriale et une vision du territoire en dynamique. La troisième étape consiste à corriger ces premières représentations virtuelles du territoire par une étude sur le terrain. Le travail, mené cette fois in situ, débouche sur un diagnostic identitaire participatif, reposant sur l'interview des principaux acteurs du territoire et sur des enquêtes-trottoir. Il devient alors possible d'étudier plus finement le jeu des acteurs pour comprendre la source des blocages ou des mobilisations par l'emploi d'un dernier outil : la méthode Mactor, empruntée à Michel Godet (1997). Cette méthodologie est appliquée ici à deux territoires : à la Région Capitale de Bruxelles où l'identité joue un rôle de frein et à la ville de Québec, où elle sert de levier.

Abstract

The concept of territorial identity is still little or poorly understood by, or even entirely unknown to, many researchers and professionals in the field of territorial development. There are many possible reasons for this: it is relatively complicated to define, it can be difficult to understand, and "measuring" its variables and their relative weight necessitates a singular approach that uses a variety of methods of investigation and analysis. Many developers now realize that, far from being neutral, territorial identity can have a strong influence on territorial development. The goal of this article is not to debate territorial identity, but to understand how we can analyze and study the ways in which it can help or hinder territorial development.

"Before you decide where you want to go, you have to understand not only where you are, but also where you come from." This saying can succinctly summarize the authors' approach.

The article proposes an original methodology for understanding the tenuous link between territorial identity and development. It has three main steps: first, developing an intuitive diagnosis and harmonizing exterior viewpoints on the territory; second, developing a more conventional diagnosis of the territory, combining the data from its main dimensions. These two kinds of diagnosis, performed from an outside perspective, are complemented by exploratory and normative prospective exercises, which give a preliminary idea of the territorial identity and vision of the territory in action. The third step is to correct these preliminary, virtual representations of the territory with a field study. The study, performed from an inside perspective this time, leads to a participatory identity diagnosis, based on interviewing the main players in the territory and conducting Vox-Pop surveys. This makes it possible to study in more detail the interactions among players in order to understand what is helping or hindering development by using a final tool: the Mactor method, from Michel Godet (1997). This study applies the methodology to two territories: the Capital Region of Brussels, where identity hinders development, and Quebec City, where it leverages development.

INTRODUCTION

Le concept d'identité territoriale demeure, à ce jour, peu ou mal connu, voire ignoré par nombre de chercheurs ou professionnels, acteurs du développement territorial. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer cet état de fait : sa définition est relativement complexe, son appréhension parfois difficile, la « mesure » des variables qui la composent et leurs poids relatifs demandant d'adopter une approche singulière mobilisant différentes méthodes d'enquêtes et d'analyses. Aujourd'hui, nombre de développeurs se rendent compte que, loin d'être neutre, l'identité territoriale peut fortement influencer sur le développement des territoires. L'objet de cet article n'est pas de débattre de l'identité territoriale, mais bien de comprendre comment il est possible de l'analyser et d'étudier en quoi elle peut être un levier ou un frein du développement d'un territoire.

« Avant d'envisager où l'on veut aller, il importe de comprendre où l'on est, mais aussi d'où l'on vient ». Cet adage peut succinctement résumer la démarche poursuivie par les auteurs.

L'article propose une méthodologie originale pour saisir ce lien ténu entre identité et développement territorial. Celle-ci passe par trois grandes étapes : l'élaboration d'un *diagnostic intuitif*, mise en cohérence des regards sur le territoire de personnes qui lui sont extérieures ; cette première approche est complétée, deuxième étape, par un *diagnostic de territoire* plus classique, croisant les données de ses principales dimensions. Ces deux types de diagnostics, effectués *ex situ*, sont prolongés par des exercices de prospective exploratoires et normatifs, permettant d'avoir déjà une première appréhension de l'identité territoriale et

une vision du territoire en dynamique. La troisième étape consiste à corriger ces premières représentations virtuelles du territoire par une étude sur le terrain. Le travail mené cette fois in situ débouche sur un *diagnostic identitaire participatif*, reposant sur l'interview des principaux acteurs du territoire et sur des enquêtes-trottoir. Il devient alors possible d'étudier plus finement le jeu des acteurs pour comprendre la source des blocages ou des mobilisations par l'emploi d'un dernier outil : la méthode Mactor, empruntée à Michel Godet (1997). Cette méthodologie est appliquée ici à deux territoires : à la Région Capitale de Bruxelles où l'identité joue un rôle de frein et à la ville de Québec, où elle sert de levier.

I- METHODOLOGIE D'APPREHENSION DE L'IDENTITE TERRITORIALE

Qu'est-ce que l'identité territoriale

Une brève définition du concept s'impose afin que chaque lecteur comprenne le sens et l'importance que lui confèrent les auteurs dans leurs recherches.

Deux mots composent l'expression « identité territoriale » :

Le mot « territoriale » fait référence au territoire, qu'il importe de distinguer d'un simple espace géographique. Un territoire n'est pas un morceau de nation ou de région « administrative », mais une forme d'organisation et de coordination, inscrite géographiquement et construite socialement.

Il existe bien entendu plusieurs formes, dimensions de territoire, plus ou moins propices au développement. Schématiquement, un territoire pertinent est un territoire qui possède notamment trois grandes caractéristiques, à savoir qu'il fait sens pour ses habitants, qu'il mobilise ses acteurs, et qu'il offre un cadre adéquat pour créer des projets de développement.

Or l'une des particularités de la notion d'identité¹ est que justement transposée à un territoire, elle est à la fois influente et dépendante vis-à-vis des trois éléments fondamentaux sus-cités, constituants du territoire.

Nombre d'auteurs ont travaillé la notion d'identité en général, et cela, avec des approches disciplinaires différentes, mais relativement peu nombreux sont ceux (R. le Coadic, 1998, 2003, 2007, Y. Guermond, 2007, M Keating, 1998, M Castels 1997) qui l'ont analysée au regard d'un territoire... Complexe, à la croisée de la notion de territoire vécu et de territoire perçu, le concept d'identité territoriale peut être défini, ou mieux, cerné par la mise en avant des éléments majeurs qui le structurent :

Nous retiendrons donc que l'identité territoriale est :

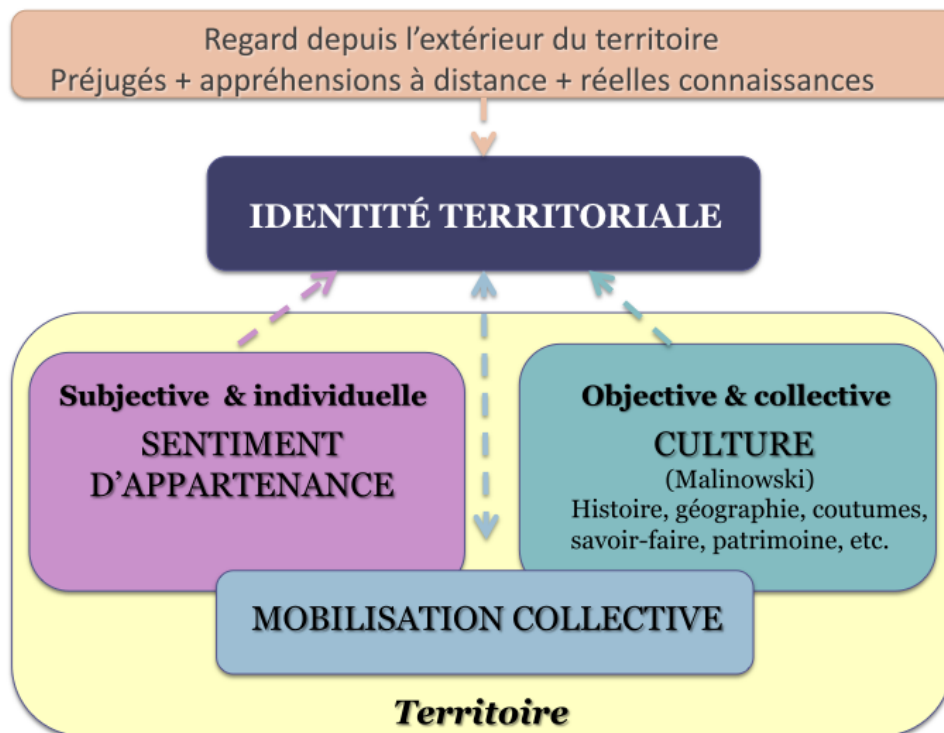
- a) composée d'éléments objectifs et subjectifs (éléments cognitifs et affectifs, selon la terminologie de Keating)
- b) le produit d'appréhensions collectives et individuelles
- c) à la fois cause et conséquence de mobilisation sur le territoire (élément instrumental selon Keating)
- d) le reflet d'une vision interne, mais également externe au territoire.

¹ « L'identité – individuelle ou collective - est une construction de l'esprit qui crée une cohésion et une continuité humaines, à partir d'éléments concrets qui sont sélectionnés, retravaillés, et mis en exergue, mais ne prennent leur sens que par cette construction de l'esprit » R le Coadic, 1998.

Si l'on croise l'ensemble de ces variables, l'on obtient 4 grands vecteurs de constitution de l'identité territoriale :

1. Le sentiment d'appartenance, qui est une dimension d'abord subjective et individuelle
2. La culture (au sens de Malinowski, géographie, histoire, coutumes, savoirs, savoir-faire, patrimoine, etc.) reflétant une approche objective et collective.
3. La mobilisation collective d'hier, sa ou ses différentes formes et son actualité aujourd'hui sur le territoire
4. Le regard porté depuis l'extérieur du territoire, composé de préjugés, d'appréhensions uniquement à distance et de réelles connaissances vis-à-vis du territoire considéré.

Figure 2.1.1.1-1: L'identité territoriale



L'identité territoriale est donc, au-delà d'un concept, une réalité qui est singulière, propre à chaque territoire. Elle sera parfois forte, d'autres fois, quasi inexistante. Dès lors, ses implications et incidences sur les territoires seront extrêmement diverses... L'identité territoriale peut avoir « naturellement » un effet positif ou négatif, jouant un rôle de frein ou de levier de développement territorial. Pour autant, cela n'est pas rédhibitoire, car l'étude et l'analyse de cette identité territoriale peut permettre d'abord d'en comprendre les mécanismes et effets potentiels, mais aussi d'en jouer, afin de maximiser les effets de leviers potentiels et de minimiser les effets de frein.

Il importe donc de chercher à appréhender au mieux cette identité territoriale, avant de mettre en place un projet de développement. C'est dans cette optique que nous nous proposons d'expliquer une méthodologie construite à cet effet, méthode appliquée pour la réalisation de plusieurs études réalisées ces

trois dernières années sur des territoires différents, Bruxelles, Québec, le Pays de Centre Ouest Bretagne ou encore la Ville de Guipavas, notamment².

Une méthodologie adaptée à l'appréhension de l'identité territoriale

Le regard extérieur ou le diagnostic intuitif

Connaître le regard que portent sur le territoire des personnes qui en sont extérieures est très important, pour plusieurs raisons :

Tout d'abord, cela permet d'avoir un point de vue souvent « dépassionné » et en grande partie dépourvu d'affect. Ce regard que l'on pourrait penser neutre, n'est pas pour autant foncièrement le reflet de la réalité, mais il va offrir un éclairage qu'une analyse réalisée uniquement sur le territoire, avec des ressources du territoire, ne pourrait apporter.

Cette première approche vise à faire apparaître une image du territoire et une facette, des expressions de son identité. Celles-ci seront, dans bien des cas, le fruit de clichés, d'une vision partielle et partielle du territoire. L'origine en sera le ouï-dire, l'héritage d'une conscience collective, la connaissance d'événements présents ou passés hypertrophiés, ou d'une connaissance plus tangible, mais singulière, provenant d'un lien particulier avec ce territoire (famille, séjours, affaires, lieu de transit,...). Enfin, cette appréhension externe pourra également, dans certains cas, être tout simplement le résultat d'observations réelles et objectives, voire d'une connaissance pointue.

Si cette information est portée à la connaissance de décideurs du territoire, elle peut agir comme révélateur, comme aiguillon... du fait de l'effet miroir qu'elle suscite, ce dernier engendrant une prise de conscience sur des réalités volontairement ou non ignorées.

Mais l'expérience montre que, d'une multitude de manières, cette appréhension extérieure est souvent partiellement perçue par les habitants du territoire ; dès lors intégrée dans la conscience collective, elle engendre des actions, réactions et comportements singuliers ...

Pour bien comprendre cela, des enquêtes qualitatives doivent être menées auprès d'une population mère, « découpée » selon des cercles concentriques de plus en plus éloignés du territoire en question, mais également selon les différentes approches que des personnes peuvent avoir avec le territoire étudié (attache familiale, tourisme, relations d'affaires, administratives, déplacement commercial, etc.)

Des questionnaires sont donc passés auprès de ces personnes qui ont, ponctuellement, pour une raison ou une autre, été en contact avec ce territoire. Enfin, au-delà d'une simple revue de littérature sur le territoire, qui peut éclairer également l'appréhension qu'ont certaines personnes du territoire, aujourd'hui l'outil informatique, internet, offre une mine d'informations « subjectives », de sentiments, au travers des forums et avis divers, en lien avec le territoire étudié.

Triées, analysées, l'ensemble de ces informations devront être classées en quelques grands items, permettant de résumer ce fameux regard extérieur :

Voici le résultat obtenu, après l'application d'une telle méthode, lors d'une étude réalisée en 2010, s'agissant de la Région capitale de Bruxelles :

² Ces études d'identité territoriale requièrent entre 4 et 6 mois de travail, la participation de 3 enseignants-chercheurs et d'une quinzaine d'étudiants de master 2 en développement territorial.

Les cinq items retenus sont :

- Une vitrine de la culture belge
- Un centre névralgique
- Une ville de contraste
- Un lieu "directif", loin des réalités
- Une zone tampon entre Flamands et Wallons

Tableau 2.1.1.1-1: Le diagnostic intuitif

Une vitrine de la culture belge	Un centre névralgique	Une ville de contraste	Un lieu "directif", loin des réalités	Une zone tampon entre Flamands et Wallons
Le chocolat, les frites, les choux, la bière	Siège de l'UE	Une mauvaise circulation	La commission européenne	Fissure politique
La monarchie, le roi	Capitale Belge	Une ville propre	La coercition, des lois	Cristallisation des tensions Conflit identitaire
L'humour et l'accent belge	Lieu de passage & de rencontre de toute l'Europe	Le Ring	La technocratie	Palais du Roi de Belgique
Un symbole de l'unité belge	La dorsale européenne	Melting-pot	Haut fonctionnaires	
La B.D. Benoit Poelvoorde, Le Manneken-Pis, Ghinzu	Le Benelux	La congestion / transports	Hauts salaires	
La Francophonie	Le Thalys	Une architecture riche		
La RTBF		Toujours en travaux		

Cette première étape se doit d'être suivie par une seconde, qui aura pour but de définir des éléments objectifs et collectifs.

Le diagnostic exploratoire d'identité

Cette seconde étape de la méthode d'analyse de l'identité territoriale se décompose en en trois sous parties.

Le diagnostic de territoire ex-situ

Ce diagnostic va donc d'abord être réalisé à distance et consistera à récolter, puis à analyser un maximum d'informations objectives sur le territoire en question.

Nous ne développerons pas ici, en quelques lignes, toutes les étapes de l'élaboration d'un diagnostic, mais nous en rappelons tout de même les points importants :

Définition :

Issu du grec "Diagnosis", gnosis : connaissance, discernement et de « dia » : à travers, le mot diagnostic signifie littéralement "connaissance à travers des signes". Ce terme appartenait à l'origine principalement au vocabulaire médical, avant d'être adopté dans d'autres domaines. Toutefois, la référence à son acception médicale permet de mieux comprendre le sens même d'un diagnostic territorial. Le diagnostic médical est "l'art visant à acquérir la connaissance, reconnaître les maladies par leurs symptômes et d'évaluer l'état du malade, afin, si nécessaire, de pourvoir prendre les mesures qui s'imposent et prescrire les médicaments nécessaires à la bonne santé du patient".

Ceci nous amène à conclure qu'un diagnostic territorial ne saurait donc être un inventaire de données relatives à un territoire, ni même un "état des lieux", c'est-à-dire une simple description ou constat de symptômes apparents... Non, il va plus loin : par recoupements et analyses d'informations pertinentes recueillies, il doit offrir une évaluation, broser une image du territoire aujourd'hui, ainsi qu'envisager et apprécier des futurs possibles.

Le territoire du diagnostic :

Il importe de distinguer trois façons différentes de considérer un espace qui, dès lors, sera appelé territoire :

- Le territoire de l'information que l'on peut également nommer territoire "géopolitique" ou "institutionnel". Il correspond à un découpage souvent utilitaire et pragmatique de l'espace, notamment à des fins administratives. Comme son nom l'indique, ce territoire a l'avantage de bénéficier de nombreuses données, enquêtes, études, voire d'indicateurs en tous genres. Cette masse informationnelle disponible est donc susceptible d'offrir donc un gain substantiel de temps dans la phase de collecte, voire d'analyse du diagnostic.
- Le territoire vécu, ou anthropologique, est l'émanation de l'activité des hommes au quotidien, donc proche de la notion de bassin de vie et d'emploi. Ces activités, déplacements, relations entre personnes d'un même territoire vécu sont mesurables... Toutefois si ses "contours" transcendent les découpages administratifs, cela s'explique en grande partie par le fait que de telles habitudes et pratiques plongent leurs racines dans le passé, l'histoire. Des notions telles que le sentiment commun d'appartenance ou l'identité sont donc également sous-jacentes et peuvent fortement expliquer sa délimitation.
- Le territoire de l'action, socio-économique ou de projet, est souvent celui d'où émane la demande de diagnostic. Il correspond à un "espace" plus ou moins prédéfini, du fait de la volonté ou des prérogatives territoriales d'une collectivité, d'un groupement de projet, du ou des commanditaires, etc...

Un bon diagnostic doit s'efforcer de servir le territoire et les acteurs, en préparant l'action politique. Il doit donc être au maximum celui qui, hors contingences informationnelles, rapproche le territoire vécu du territoire de l'action³. Au final, le périmètre sur lequel aura lieu le diagnostic sera celui qui sera le plus à

³ Il n'est pas forcément toujours celui défini par la commande des collectivités locales ou des élus, il est alors du rôle du chargé de diagnostic de les éclairer et les convaincre que le territoire qui a été finalement retenu sert au mieux l'objet de l'étude demandée. Toutefois il se peut que la contrainte informationnelle nécessite un compromis entre aire souhaitée pour l'objet de l'étude et territoire réel du diagnostic. Cette dissonance pourra cependant être minimisée en planifiant dans la démarche

même de comprendre la problématique et les enjeux du phénomène qu'il s'agit d'étudier. C'est ce que l'on nomme le territoire pertinent.

De la récolte des données aux scénarios

Le travail va ici consister à recueillir un maximum de données actuelles et passées dans un grand nombre de champs spécifiques du territoire : économie, social, environnement, mobilité-déplacement des acteurs, démographie, emploi, habitat, développement durable, mais également sur des éléments géographiques et historiques.

Il est essentiel de ne pas se contenter de données actuelles, mais de rechercher à obtenir des séries temporelles, afin de mettre en évidence des possibles tendances, points d'inflexions, des ruptures dans l'évolution du territoire⁴.

Une fois les données récoltées, un travail de classement et de hiérarchisation est nécessaire. Il vise à retenir les informations les plus pertinentes et à ne pas se laisser noyer dans la masse ou dans des détails.

Enfin, l'analyse de ces données va se faire, non pas en statique et isolé les unes des autres, mais en dynamique et en interaction... selon la méthode SWOT ou AFOM, qui vise à synthétiser les enjeux, les tendances lourdes, mais aussi à faire émerger les phénomènes « start-up », l'ensemble étant regroupé sous le terme de « variables ».

diagnostique, non seulement de la recherche informationnelle, mais de la production d'informations, sous forme d'enquêtes, de recherches de terrain, cf. § B- le diagnostic in situ.

⁴ Un diagnostic n'est donc pas un simple état des lieux, un inventaire, ni une simple compilation de données. L'on risque alors de se noyer dans les chiffres et ne plus être en dynamique; il n'est pas une recherche d'informations la plus complète possible. Il importe de ne pas rechercher l'exhaustivité pour l'exhaustivité et de ne pas être obnubilé par les dernières données disponibles, sauf exception la portée des données mêmes les plus anciennes demeurent (structure économique, démographique, etc..), il faut d'abord viser le structurel ! Toutefois, le document doit être solide, les données qui y sont consignées doivent être pertinentes et permettre de nourrir une analyse.

Tableau 2.1.1.1-2: Exemple d'AFOM simplifié pour la Région Capitale de Bruxelles

Atouts	Faiblesses
Position géographique « Capitale » / lieu de décision Un nœud de communication Economie réactive et innovante (NTIC) Ville cosmopolite Richesse apportée par le siège de l'UE Riche vie culturelle Participation citoyenne forte Point d'encrage, ciment de la Belgique Volonté de réorganiser le territoire Politique de développement durable	Congestion / pollution Taux de chômage (surtout jeunes) Logements désaffectés et / ou insalubres Forts différentiels de revenus (eurocrates) Gouvernance fragmentée Inadéquation zone d'habitation / zone d'emploi et territoire de vie / territoire administratif Dépendance à l'UE Ville à plusieurs vitesses « Identité » quadruple, hybride.
Opportunités	Menaces
UE comme levier économique pour l'emploi Ville « quaternaire » Gouvernance de subsidiarité Lieu d'unité nationale réaffirmée Requalification, revitalisation de l'espace bâti disponible Vitrine du développement durable	Une enclave institutionnelle au cœur de la Belgique Fortes tensions sociales dues à l'accroissement des inégalités de revenus Eviction de la classe moyenne Perte de centralité par rapport à l'Europe et donc perte du statut Balkanisation du territoire Implosion de la Belgique

A ce stade, il doit être possible de faire apparaître la trajectoire factuelle du territoire, les variables clés pour comprendre son évolution passée et présente et les enjeux majeurs. Dès lors, on peut chercher à animer les variables majeures, à faire interagir les enjeux, afin de construire des scénarios exploratoires (≥3) qui visant à appréhender les évolutions et devenirs possibles du territoire⁵.

C'est fort de ce document que la seconde phase du diagnostic va pouvoir débuter.

⁵ Toutefois, à ce stade, les scénarios ne sont nullement obligatoires, car ils seront souvent corrigés à l'issue du travail de terrain.

Le diagnostic participatif in situ

a- Le travail de terrain

La méthode implique de réaliser une étude de terrain. Cette dernière vise à corriger le regard quantitatif et parfois désincarné, obtenu par l'approche ex-situ. L'on cherche ainsi à cerner au mieux le jeu des acteurs, leur appropriation du territoire et ce qui en découle. Cette partie du diagnostic est éminemment participative.

Il s'agit ici de s'imprégner du territoire et, pour cela, la méthode impose :

- d'observer, de « respirer » le territoire, d'y vivre et de s'y déplacer
- de rencontrer les acteurs clés (politiques, économiques, administratifs, associatifs, artistes, médias, etc) lors d'entretiens ou de table rondes.
- d'interroger les habitants sur leurs appréhensions du territoire (territoire perçu), leurs référentiels (symboles, lieux, monuments, dates, événements, etc.), et habitudes (territoire vécu), etc.

Pour les acteurs clés, un cadre d'entretien est construit⁶, alors que pour les habitants, un questionnaire principalement qualitatif leur sera administré, l'échantillonnage étant établi selon la méthode des quotas.

Cette phase de terrain est primordiale, car elle va servir à modifier l'analyse AFOM obtenue ex-situ en y corrigeant, souvent à la marge, la pondération de variables⁷, mais surtout en enrichissant considérablement l'approche qualitative. Cette approche qualitative fait apparaître des ressorts insoupçonnés, des habitudes et comportements singuliers, des spécificités « culturelles », des contrats informels, des non-dits qui parfois influent beaucoup sur le territoire et conditionnent fortement son développement.

L'identité territoriale en est la composante majeure. Dès lors, la méthode va consister à isoler les « marqueurs » identitaires (qui n'avaient pu être appréhendés lors du diagnostic ex situ), les analyser et les faire apparaître dans un nouveau tableau AFOM, afin d'analyser l'importance qu'ils peuvent prendre dans le futur, en termes de levier ou de frein de développement.

b- Analyse de l'identité territoriale (part qualitative, « subjective »)

L'étude fait apparaître que la Région Capitale de Bruxelles est confrontée à un vrai défi identitaire. Une spécificité de la capitale de la Belgique réside paradoxalement dans le fait que son identité est un savant mélange⁸, un équilibre entre trois identités distinctes (Flamande, Wallonne, « Eurocrate »). Celles-ci se cristallisent sur ce territoire et, tour à tour, composent les unes avec les autres ou s'affrontent, sur des questions allant bien au-delà de la langue (enjeux économiques, sociaux, représentativités, occupation de l'espace, inégalités,...). Toutefois, un certain pragmatisme, une culture du compromis, de la tolérance, de l'acceptation de l'autre, faisait de Bruxelles un territoire à part, singulier en Belgique.

Cette spécificité bruxelloise lui conférait et confortait naturellement non seulement son statut de capitale, mais aussi celui de ciment de l'unité nationale.

⁶ La grille de questionnement, bien que largement commune à tous les acteurs, est adaptée à chaque interlocuteur et modifiée à la marge, selon le domaine d'activité concerné.

⁷ Des erreurs ou méprises sur des données quantitatives peuvent parfois clairement apparaître une fois sur le territoire.

⁸ D'aucuns préfèrent parler d'une identité « bâtarde » (de « zinneke ») !

Or, depuis quelques années, les choses évoluent et cette « identité d'équilibre » bruxelloise est de plus en plus mise à mal... et ce, d'autant que les causes, les ressorts sont externes (exogènes) au territoire, mais leur manifestation est sur le territoire de la capitale.

Schématiquement, nous dirons que, d'une part, l'antagonisme Flamand-Wallon à l'échelon national ne cesse de croître⁹ et que, d'autre part, l'emprise du siège de l'UE (entité Off-shore) sur la capitale Belge est de plus en plus prégnante¹⁰.

Et cela a de réelles répercussions sur le territoire de la RCB, notamment autour des questions de gouvernance, d'aménagements urbains, etc.

Les incidences, sur ce territoire, de l'identité territoriale sont loin d'être neutres. Ainsi, jusqu'alors hybride, mais garante d'unité et donc favorable au développement du territoire, l'identité tend depuis quelques années à devenir un frein au développement. Pourquoi ?

Territoire, par excellence, de la « lasagne belge »¹¹, Bruxelles doit de plus en plus composer avec la cristallisation des conflits « communautaires ». La « culture du compromis » demeure forte, mais engendre nombre de paralysies au niveau de la « gouvernance officielle » ; et dès lors, ce sont de multiples para-institutions¹² qui deviennent la source de la réelle gouvernance du territoire.

Toutefois, il apparaît que le plus préoccupant, dans ce contexte belgo-bruxellois singulier, est le développement, au cœur du territoire, d'un acteur majeur, acteur off shore (l'UE), qui suit sa propre trajectoire... ne se souciant guère des attermoissements des uns ou des autres, mais uniquement préoccupé par son propre développement.

In fine, Bruxelles tend donc à devenir un territoire qui certes se développe, mais où l'identité gèle la gouvernance¹³, et dont le développement est sans projet territorial, car lié à la dynamique de croissance d'un acteur « off shore ».

⁹ Rappelons que, sous fond d'antagonisme entre Wallons et Flamands, la Belgique est sans gouvernement depuis près d'un an et demi.

¹⁰ L'acteur « UE » tend de plus en plus à faire entendre ses préoccupations directement au plus haut échelon de l'État belge, sans se soucier des autres couches de la « lasagne » administrative belge.

¹¹ D'un point de vue institutionnel notamment.

¹² Chaque « para institution » voyant le développement du territoire par le prisme déformant de son activité, de sa problématique et non avec une vision globale du territoire ; cela est vrai également au niveau communautaire (pour les Wallons, les Flamands et de plus en plus également les communautés étrangères -50% de la population -). Dès lors l'on peut craindre que l'identité du territoire, naguère unitaire et positive pourrait ainsi à terme devenir plurielle et négative (identité d'exclusion). Cela semble, d'ores et déjà, commencer à être un frein au développement dans certains domaines , mais pourrait même s'avérer un facteur de désagrégation de ce territoire.

¹³ La « culture du compromis » engendre, dans un contexte de tensions, la neutralisation des projets...

Tableau 2.1.1.1-3: AFOM DE L'IDENTITÉ TERRITORIALE

Atouts	Faiblesses
Ouverture, tolérance / culture du compromis Richesse de la diversité culturelle « Identité bruxelloise » garante de l'unité du pays Lien entre les deux blocs identitaires La culture de l'implication dans la vie de la cité (associations...) Compétition stimulante	Manque de référentiels communs Trois identités distinctes, formant une identité « brouillée », Des inégalités marqueurs identitaires Inadéquation entre territoire des problèmes et territoire des solutions Complexité de la gouvernance territoriale Coût financier d'une identité plurielle Poids croissant de l'UE sur le territoire
Opportunités	Menaces
Sauvegarder l'unité nationale Les « communes de facilité » : opportunité d'extension de la RBC La jeunesse : synthèse des 3 identités « Recréer » une identité à partir d'éléments fédérateurs novateurs Principe de subsidiarité / culture de l'initiative locale Développement para institutions pour résoudre des problèmes au quotidien	Les « communes de facilité » : une résurgence des conflits communautaires La ghettoïsation urbaine¹⁴ Du compromis à la non décision Développement anarchique / sans vision / intérêts particuliers Perte de l'identité bruxelloise, Une gouvernance territoriale européenne Bruxelles : un « district européen » Le lieu de la scission belge

c- Des scénarios exploratoires...

Cette analyse s'achève par la construction de scénarios possibles, compte tenu du diagnostic mené et, dans l'exemple présent, de son conditionnement manifeste à l'identité territoriale. Nous ne développerons pas ici tous les scénarios qui ont découlé de ce travail, mais citerons simplement le titre des 3 principaux :

S1 : « BRUXELLES, DU SYNDROME BELGE AU DISTRICT EUROPÉEN »

S2 : « BRUXELLES, UNE CAPITALE TOUJOURS EN "SENNE" MAIS SOUS PRESSION »

S3 : « BRUXELLES, LE LEADER BELGE "FEDER" LES ENERGIES ET SE DÉVELOPPE »

¹⁴ Aujourd'hui 50% de la population bruxelloise est étrangère (entre immigration et fonctionnaires européens, source C. Van DerMotten professeur en géographie politique ULB), 10% Flamande et le reste étant wallonne, mais ce qu'il importe de encore de souligner c'est que Bruxelles est une ville de contrastes et d'inégalités : « Bruxelles est une ville pauvre produisant 20% du PIB belge, avec un des plus hauts PIB par habitant européens ».

Toutefois, un diagnostic n'est pas pleinement un but en soi, il doit offrir une vision aussi fine que possible de la trajectoire, de la situation actuelle du territoire et des enjeux qui en découlent. Cette connaissance doit servir de base de réflexion à l'élaboration du projet de territoire.

C'est pourquoi, la méthodologie mise en place prévoit d'aller plus loin et de construire des futuribles... c'est-à-dire à partir d'une démarche prospective. Dès lors, s'appuyant justement sur le diagnostic du territoire, l'appréhension de son identité, et donc la connaissance du jeu des acteurs, il s'agit d'imaginer l'avenir et le futur désiré et partant de là, à rebours, comprendre comment il importe d'agir aujourd'hui si l'on veut y arriver.

L'IDENTITE, LEVIER DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL : LE CAS DE LA REVITALISATION DU QUARTIER SAINT ROCH DE LA VILLE DE QUEBEC

Comme c'est souvent le cas des villes touristiques, possédant un cœur historique, composé d'un bâti ancien et modelé pour accueillir les touristes, la ville de Québec rencontre de grandes difficultés pour se doter d'un vrai centre ville. Le quartier Saint Roch, situé dans la basse ville, a longtemps¹⁵ rempli ce rôle jusqu'aux années soixante avant que ne se multiplient les centres d'achats en périphérie pour répondre aux besoins d'une fraction grandissante de la population faisant le choix de la maison individuelle. Dès lors, victimes de cette nouvelle concurrence et de ce dépeuplement, les commerces du centre ville fermeront les uns après les autres, entraînant la dévitalisation du quartier¹⁶, puis bientôt sa marginalisation¹⁷. Malgré quelques tentatives de restructuration (création d'un mail couvert en 1974, par exemple), le quartier, désormais occupé par les plus démunis, est alors perçu dans les années 80 comme un lieu sinistré, un *no man's land*¹⁸, avec son bâti très dégradé et les nombreuses bandes qui se disputent la maîtrise du trafic de drogue et de la prostitution. Jusqu'au jour où un maire, Jean Paul Lallier, décide de faire de la revitalisation de l'ancien centre ville la clef de voûte de son projet territorial.

Pour étudier cette expérience, nous avons suivi la démarche décrite dans la première partie et donc commencé par effectuer ex ante des diagnostics intuitif et exploratoire d'identité non pas du quartier, mais de l'ensemble de la ville. Ainsi a-t-il été possible non seulement de repérer les grands enjeux du futur, en lien avec l'identité du territoire, mais encore de mener des exercices de prospective pour en isoler les trajectoires possibles. Ce détour permet de mieux saisir l'enjeu de la construction d'un vrai centre-ville dans la stratégie globale de la ville de Québec.

La détermination du projet territorial est un acte essentiel de la vie des territoires : « il n'est pas de vent favorable pour celui qui ne sait pas où il va » (Sénèque). Mais comment rendre compatibles la multitude des projets privés et publics en vigueur sur un territoire, faire que ceux-ci s'inscrivent dans l'identité de ce territoire pour que les acteurs « tirent » dans le même sens ? Les techniques de prospective semblent un bon

¹⁵ C'est à partir de 1910 qu'il devient le centre commercial et industriel le plus peuplé et le plus prospère de Québec.

¹⁶ Par le déclenchement d'un cercle vicieux lié aux particularités du système fiscal québécois : les villes sont financées principalement par les taxes foncières ; l'effondrement des valeurs foncières des immeubles du fait du dépeuplement, de la fermeture des commerces et des industries traditionnelles (chaussures) réduit ainsi mécaniquement les ressources de la ville (le tourisme ne lui rapporte rien; les recettes vont aux fédéral et provincial.

¹⁷ De nombreux bâtiments à l'abandon étaient placardés de panneaux en bois pour en interdire l'accès, ce qui a conduit le journal local le Soleil à rebaptiser Saint-Roch « plywood city », la ville en contreplaqué.

¹⁸ « Centre d'une piquerie la plus importante du Québec », Matthieu Dugal, animateur québécois à la radio et à la télévision, habitant de Saint-Roch.

moyen pour y parvenir. Il apparaît en conséquence nécessaire de présenter brièvement cette seconde grande composante de la boîte à outils utilisée.

Méthodologie

L'objectif en effet est de choisir une trajectoire parmi un ensemble de trajectoires possibles. À chaque trajectoire possible correspond un état possible du territoire étudié, résumé par un texte relativement court d'une à deux pages, illustrant le caractère purement qualitatif de la démarche. Comment construire le plus rigoureusement possible ces images du futur retenues ? Il est nécessaire d'abord de dissocier deux types d'images (on utilise le terme de scénario) : les scénarios exploratoires et les scénarios normatifs ; les premiers s'écoulent de la période origine vers le futur (on parle encore de scénario d'extrapolation¹⁹) et les seconds, du futur vers le présent (ce sont des scénarios qui reposent davantage sur l'imaginaire). La construction de ces images du futur dépend de l'activité d'un « groupe ressource » dont la composition doit refléter le plus fidèlement possible le jeu des acteurs du territoire. Par définition, cette production d'images est subjective. Les prospectivistes ont dû ainsi mettre au point des méthodes, parfois sophistiquées, pour traiter au mieux cette subjectivité. Généralement dans le champ de la prospective territoriale, on distingue deux grandes familles de méthodes, que nous avons effectivement mobilisées en parallèle dans cette recherche.

La méthode morphologique

La première famille, reposant sur la méthode morphologique, apparaît comme la plus simple sur le plan formel et, de ce fait, plus facile à mettre en œuvre. Cette méthode s'inscrit en effet dans une démarche purement qualitative (il n'y aucune tentative de chiffrage) et passe par cinq étapes : elle recense d'abord les changements majeurs attendus sur le territoire à un horizon éloigné dans le temps (20 ans par exemple) par chaque participant du « groupe-ressource » (en fait chacun se contente d'en désigner cinq) ; ensuite elle collecte ces changements en les regroupant par pôles (l'emploi de simples post-it facilite ce regroupement sur un tableau). On en retient souvent une dizaine correspondant aux grandes dimensions du territoire : ouverture sur l'extérieur, organisation de l'espace économique interne, secteur primaire, industrie, services, capital humain et formation-recherche, démographie et cohésion sociale, identité et culture, environnement et foncier, gouvernance. Après avoir isolé ces neuf à dix pôles, on imagine, troisième étape, des mini-scénarios pour chaque dimension retenue, en émettant des hypothèses, nourries par les informations collectées à la première étape. La quatrième étape consiste à rassembler dans un tableau de synthèse l'ensemble des mini-scénarios obtenus. On obtient ainsi un tableau à double entrées : en ligne, on retrouve l'ensemble des mini-scénarios correspondant à chaque dimension et en colonne, les différents états (en général au nombre de trois à quatre) des pôles retenus ; pour un tableau de 10 pôles, chacun enregistrant 4 états possibles, on obtient 40 cases. La construction des scénarios résulte ici de la combinaison des différentes cases, sachant que dans un scénario on ne retient souvent qu'une case par pôle. L'ensemble des combinaisons possibles s'élève à 5040 (10.9.8.7) et définit l'ensemble des possibles sur le plan mathématique. Il reste, cinquième étape, à transcrire les quatre à cinq scénarios retenus et à leur donner un nom, le plus suggestif possible.

¹⁹ Ils ont déjà été évoqués dans la première partie.

La méthode des scénarios

Elaborée par Michel Godet (1997), la méthode des scénarios représente la seconde famille ; cette approche est plus quantitative. Elle résulte de la méthode des scénarios développée par la Datar dans les années soixante et de la théorie des systèmes.

L'objectif est double : obtenir une représentation aussi exhaustive possible du système étudié (ici le territoire) ; réduire la complexité du système aux variables essentielles. La première étape consiste à sélectionner les soixante à soixante-dix variables les plus importantes du territoire, travail réalisé au sein des ateliers de prospective et qui fournit une sorte de carte d'identité des variables retenues. Ensuite, en utilisant l'abaque de Régnier²⁰, on homogénéise cette liste pour n'en retenir qu'une quarantaine²¹.

La troisième étape consiste à utiliser la méthode Mic-Mac. En séparant les variables externes et internes au système étudié et en les portant à la fois en ligne et en colonne d'une matrice 60 x 60 (si on retient soixante variables), on mesure l'influence de chaque variable sur les autres en ligne et donc réciproquement, en colonne, leur dépendance. Chaque participant doit pour chaque variable faire un choix entre 0,1,2,3 pour préciser l'intensité de l'influence (ou de la dépendance) de la variable étudiée. Toutes les cases ne sont pas bien entendu remplies. En additionnant les résultats en ligne, on calcule l'influence totale de la variable sur le système et en procédant de même en colonne, on mesure sa dépendance totale. En replaçant ce couple de valeurs par variable dans un graphique retraçant en ordonnées le degré d'influence et en abscisses, le degré de dépendance, on construit une typologie des variables. L'ensemble des variables traitées se répartit en cinq catégories : « motrices », « relais », « résultats », « exclues », « de peloton », ce qui finalement permet de caractériser globalement le système étudié, notamment sa plus ou moins grande stabilité.

Néanmoins ce premier travail reste limité, car il néglige les effets indirects entre variables. La technique qui consiste à élever la matrice à la puissance permet de réorganiser cette typologie et d'obtenir une cartographie définissant le système à un horizon beaucoup plus long et donc d'affiner la connaissance du futur en mettant en évidence le rôle clé joué par certaines variables aujourd'hui négligées. Ce travail peut encore être affiné en introduisant le jeu des acteurs. Les principales variables d'un territoire, définissant les enjeux stratégiques, sont liées à certains acteurs. Il faut donc tenir compte pour anticiper l'évolution du système du poids des acteurs, ce que réalise la méthode Mactor²² en modélisant leur comportement en tenant compte à la fois de leur projet et stratégie et des rapports de force. La cartographie des variables, nuancée par le jeu des acteurs, permet l'élaboration définitive des scénarios.

À présent un scénario résulte de la combinaison d'un ensemble de variables (et non plus de pôles) réalisée par la construction d'un « arbre de pertinence ». A chaque scénario retenu correspond un enjeu fondamental pour le territoire. On positionne ainsi tout en haut de l'arbre une à deux « variables enjeux » proches (ici les variables « relais » qui sont à la fois influentes et dépendantes) ; ensuite, au-dessous, on isole les variables « motrices » (très influentes et peu dépendantes) qui y sont directement liées ; puis à l'étage suivant, les variables « peloton » (moyennement influentes et dépendantes) ; enfin dernier étage, les

²⁰ F. Régnier a eu l'idée pour favoriser la révélation des opinions d'un groupe de choisir une échelle colorée. Pour répondre à une question, chaque membre du « groupe ressource » a le choix entre une série de couleurs : vert (tout à fait d'accord), vert clair (plutôt d'accord), orange (avis partagé), rouge clair (plutôt pas d'accord), rouge (pas du tout d'accord). L'emploi d'un logiciel permet de traiter graphiquement les résultats.

²¹ Michel Godet recommande d'aller jusqu'à 70 variables.

²² Nous avons appliqué concrètement ces modèles (MIC-MAC et Mactor) au territoire en utilisant les logiciels mis gracieusement à disposition par le Lipsor, laboratoire dirigé par Michel Godet, sur son site.

variables « résultats » (peu influentes et très dépendantes). La dernière catégorie de variables, les « variables exclues », sont négligées.

La seconde démarche, plus rigoureuse sur le traitement de la subjectivité des acteurs, est néanmoins beaucoup plus fastidieuse à mettre en œuvre. Pour remplir, par exemple, une matrice structurée comprenant 60 variables, le groupe-ressource doit répondre à 3600 questions, ce qui suppose y consacrer presque deux jours. Il est vrai qu'en passant ainsi en revue les principales variables, les participants s'approprient pleinement les problématiques du territoire.

De ces travaux résultent deux scénarios « *Dynamique de clusters* » et « *Québec capote sur la métro* », un pour chaque famille, relativement proches, qui posent la métropolisation de Québec comme principal enjeu du futur si la ville souhaite son maintien dans le club des grandes villes canadiennes, voire nord américaines, métropolisation qui ne peut se concevoir sans la création d'un centre ville digne de ce nom.

La refonte du centre ville de Québec

L'identité résulte parfois d'une construction à plusieurs niveaux : par exemple une ville peut avoir une identité « globale » : pour la population québécoise, Québec, capitale nationale, incarne avant tout le combat de la nation québécoise pour le maintien de son identité et de sa langue. Mais en deçà, s'il s'agit d'une ville importante, existent parfois certains quartiers possédant leur propre identité. Et c'est justement le cas du quartier Saint Roch à Québec.

La méthode Lallier

En 1989, le *Rassemblement populaire*, jusque là parti minoritaire, gagne les élections en s'opposant au projet très nord-américain de l'équipe au pouvoir ; laquelle, pour relancer le centre-ville, souhaite faire venir une autoroute jusqu'au cœur du quartier Saint Roch et y installer grandes surfaces et parkings sur un vaste espace laissé en friche et situé à la jonction de la haute et de la basse ville.

Par définition, le contre-projet de la nouvelle équipe ne peut être décrété d'en haut. Pour rétablir la démocratie municipale, premier objectif, le nouveau maire et sa majorité créent les conseils de quartier. Le projet met ainsi trois ans à mûrir. La réflexion porte d'abord sur la nature d'un centre ville : il faut retrouver le sens de la ville, conserver son caractère architectural et démographique. Pas question de tout transformer, juste partir de l'existant, c'est-à-dire de l'identité forte du quartier.

Ensuite s'adresser en priorité aux jeunes : leur offrir un cadre de vie agréable et des emplois ; si possible des emplois d'avenir²³ pour les retenir. Mission impossible si le quartier est laid et sale ; il faut donc commencer par l'embellir. S'inspirant de l'îlot fleuri, jardin communautaire créé par un artiste sous la fameuse autoroute (qui ne sera jamais achevée), la nouvelle municipalité commence par créer un jardin,²⁴ pour lequel on ne lésine pas sur les moyens : irrigation confiée à une firme spécialisée de Montréal, achats de grands arbres (d'origine portugaise), cascade, bassin, etc. Il s'agit là de tout un symbole²⁵ : créer de la beauté sur un terrain vague au milieu de la pauvreté et de la délinquance ; « la beauté attire le développement »²⁶. Il va sans dire que cette décision n'a pas été facile à imposer, qu'elle fera l'objet de

²³ En 1991 démarrent Internet ainsi que la nouvelle économie

²⁴ On ne peut s'empêcher de faire un lien avec le fameux jardin d'Épicure.

²⁵ J.P. Lallier, en « pelleteur de nuage qu'il est », parle de traitement de choc : « si vous voulez un jour voir le soleil, il faut pelleter quelques nuages ».

²⁶ Jacques Fiset, Directeur général du centre local de développement de Québec et ancien conseiller municipal du district de Saint Roch.

nombreuses railleries de l'opposition, notamment de la mairesse de Sainte-Foi. Néanmoins le nouveau maire tient bon et déroulera progressivement son projet comme on dévide une pelote de laine, au coup par coup, en se posant chaque fois les bonnes questions.

Le second choix : comment faire venir de l'activité, des gens ? Rien de mieux qu'une université et ses étudiants pour remplir les rues, et puis « une université ça grossit toujours », mais quelle université ? L'Université du Québec était à la recherche de locaux pour installer son siège social ; la mairie lui donnera le terrain, d'une valeur de 2 millions de dollars, gratuitement. Comme bien souvent cette première implantation, autour du jardin, fait boule de neige : suivront l'Ecole Nationale d'Administration (l'ENAP), l'Institut National de Recherche Scientifique de l'Université du Québec. Ce sont donc autant d'étudiants qui vont venir habiter dans les studios du quartier.

Bien avant l'opération de revitalisation, Saint Roch était déjà peuplé de nombreux artistes, attirés certes par le bas prix de l'immobilier pour installer leurs ateliers, mais aussi par la population haut en couleurs du quartier²⁷. Le maire comprend qu'il s'agit là d'une vraie richesse pour Saint Roch ; il leur emprunte d'ailleurs, comme nous l'avons vu, l'idée du « jardin de Saint Roch ». Le patrimoine industriel, composante importante de l'identité du quartier, peuplé jusqu'aux années soixante, rappelons-le, par de nombreuses manufactures, est soigneusement sauvegardé et valorisé. Dans le but d'étoffer encore cette communauté artistique, certains bâtiments industriels sont ainsi transformés en lofts pour artiste et vendus à faible prix (45 000\$)²⁸. Symbole du rôle des artistes dans la nouvelle stratégie de la ville, la création du complexe Méduse, dans un ensemble de bâtiments à vocation industrielle abandonnés dans les années 82/83, répond au besoin de financement de la nouvelle démarche artistique multidisciplinaire (mixage de l'écriture, de la photo et de la vidéo), qui émerge et s'impose alors et qui est peu reconnue par les financeurs, lesquels continuent de raisonner en termes de spécialisation. Méduse est ainsi un regroupement de dix spécialités artistiques qui proposent de nombreux services : logements permanents ou provisoires, salles d'exposition, ateliers et matériels, salles de spectacle, café-restaurant... Mais c'est également une sorte de pont, de trait d'union entre la haute-ville et Saint-Roch. Cela a permis une effervescence artistique (on dénombre aujourd'hui pas moins de 150 ateliers dans le quartier) et l'arrivée d'établissements tels que l'Ecole des arts visuels de l'Université Laval. Le quartier est un terrain d'étude pour les étudiants en arts visuels. Ils peuvent venir travailler une pièce à la forgerie de Méduse, assister à un vernissage à la fin des cours, visiter un atelier d'artiste à 3 pas de l'école, etc.

Cette mise en valeur du patrimoine industriel est en fait un choix de la première heure : la ville se porte en effet acquéreur de plusieurs édifices de manufactures, les rénove et y installe dès 1993 ses quelques 150 fonctionnaires (Le Dominion Corset) ou en 1996 ses activités d'entretien des équipements (dans l'édifice F.-X.-Drolet). Il s'agit là aussi d'une action symbolique : la municipalité souhaite que ses agents, ses urbanistes et autres chargés de développement soient au cœur du chantier pour trouver les solutions de la revitalisation. Ces rénovations auront des effets incitateurs pour les investisseurs. La ville leur signifie combien le quartier Saint-Roch a un potentiel de développement, partenaires privés et publics vont alors s'y intéresser de plus près.

Les temps sont favorables ... Nous sommes en effet au début des années 90, années de décollage de la nouvelle économie. Le gouvernement du Québec lance alors un plan financier²⁹ pour soutenir le

²⁷ Jocelyn Robert, artiste membre du complexe méduse, professeur en art visuel.

²⁸ Avec l'interdiction de les revendre avant un délai de 5 ans. Aujourd'hui les ateliers d'artistes, qui valaient déjà 160 000 dollars au bout de 10 ans, pourraient être revendus 7 fois le prix payé en 1990.

²⁹ Sous forme de subventions ; ces subventions sont précieuses car elles permettent aux entreprises, souvent des start up, de ne pas avoir à supporter les charges salariales les premières années qui suivent leur installation

développement des NTIC et crée le Centre National des Entreprises de Haute Technologie (CNEHT). La municipalité saisit cette opportunité, obtient les financements et l'implantation du nouvel organisme. L'arrivée du CNEHT et des subventions servent de levier pour attirer à Saint Roch les nouvelles entreprises de la filière du numérique (environ 80 entreprises dont Ubisoft, Beenox, Freemore). Ces entreprises font venir des milliers de travailleurs qu'il faut loger. L'augmentation de la demande de logement produit ainsi une « grande effervescence immobilière³⁰ » entre 1996 et 2002. Souhaitant la mixité sociale, la ville met en place parallèlement un système d'incitations favorisant la création de logements de classe moyenne : les condominiums, logements collectifs qui répondent à cette attente. Cependant que les propriétaires des bâtiments à usage d'habitation reçoivent des aides pour les rénover. Sur 15 ans, 1000 nouveaux logements se créent dans les édifices vacants.

Au tournant des années 2000, le commerce, à son tour, redémarre. L'élément déclencheur est l'enlèvement du toit du mail. Le toit de la rue Saint-Joseph, long de 500 m et construit en 1974, donnait l'impression d'être dans un lieu fermé, chauffé l'hiver et climatisé, l'été. Au fil des ans, le mail ainsi couvert est devenu une institution, lieu de rencontre pour la communauté désœuvrée, attirant beaucoup d'itinérants et de marginaux au point qu'« on s'est mis à craindre l'endroit ». Un compromis voit le jour en l'an 2000 et il est décidé d'enlever la moitié du toit. Puis, en 2005, une nouvelle consultation publique obtient de la population l'enlèvement de la seconde partie ; en contrepartie, la municipalité s'engage à reloger les plus démunis dans les sous-sols de l'église Saint-Roch. GM développement, « seul joueur dans le quartier³¹ » dès le début car « tout le monde prédisait un flop », achète progressivement un million de pieds carrés avec le projet de rénover les façades commerciales et les bâtiments à usage résidentiel. Ainsi propriétaire de nombreux édifices pour en contrôler l'usage, les responsables de l'entreprise immobilière peuvent-ils développer, en plein accord avec la municipalité, une vision à long terme de ce que doit être le quartier en matière commerciale ; partisans du développement durable, ils ne veulent pas d'un centre commercial à ciel ouvert et que l'on retrouve à Saint-Roch les mêmes commerces qu'ailleurs. Toutes les enseignes qui ouvrent rue Saint-Joseph sont uniques à Québec ; il s'agit souvent de commerce de destination comme le magasin de jouets Benjo ou encore la coopérative Mountain Equipments.

Les entreprises de la filière numérique, l'implantation d'établissements universitaires et publics etc., en faisant venir des milliers de personnes dans le quartier (salariés, étudiants) exerceront ainsi un effet multiplicateur sur la dynamique commerciale, générant l'ouverture de nombreux restaurants, bars et hôtels, transformant Saint Roch en quartier branché. Néanmoins sur le plan commercial, peu de projets auraient vu le jour s'il n'y avait pas eu le concours de la Caisse Desjardin³², spécialisée dans les prêts aux entreprises d'économie sociale (35 % du parc de logement sur Saint Roch) et au départ de la création de la Maison de l'économie solidaire. Celle-ci veut promouvoir la richesse collective, l'économie solidaire : « les commerces permettent aux habitants de tisser des liens, comme à la Brasserie la Barberie », où se mêlent résidents et professionnels du quartier. En tout, ce sont 90 millions de dépenses qui ont attiré 1 milliard d'investissements privés orchestrés sur 14 années.

Le mélange des classes pauvres et moyennes échappe au processus de gentrification. Et si les logements ont quand même vu leur prix multiplié par 3 dans certains cas, une donnée sociologique protège Saint-Roch de la gentrification : les québécois n'aiment pas la ville. Ils ont l'idée que pour élever des enfants, il vaut mieux être en campagne. Pour ceux qui résident à Saint-Roch, il n'y a pas lieu de parler de gentrification,

³⁰ Renée Désormeaux, coordinatrice du Service de l'aménagement du territoire à la ville de Québec.

³¹ Jean Campeau et Geneviève Marcon, promoteurs immobiliers GM développement.

³² Carole Verreault, coordinatrice du service aux entreprises collectives de Québec au sein de la Caisse d'économie solidaire Desjardins ; André Fortin, membre du Conseil d'administration de la Caisse, ancien travailleur social du quartier Saint Roch.

mais tout simplement d'amélioration des conditions de vie, le quartier a été embelli et sécurisé, et pour cela les habitants sont très reconnaissants. Néanmoins cette revitalisation du quartier reste fragile : les subventions à la filière numérique cesseront sous peu et les entreprises peuvent repartir ; la cohabitation des commerçants et des nombreux marginaux, souvent malades psychiques, qui continuent de fréquenter le foyer sous l'Eglise est parfois difficile ; le changement d'équipe municipale et de majorité en 2005 arrive avec d'autres priorités; etc. Pour étudier ce jeu des acteurs et tester les risques de rupture, nous avons appliqué le modèle Mactor.

Le jeu des acteurs dans le quartier Saint Roch : une application du modèle Mactor

La première étape consiste à repérer les principaux acteurs et à réunir l'information les concernant : préciser leur projet et stratégie ; leurs contraintes ainsi que leurs moyens d'actions sur les autres acteurs. Neuf acteurs sont ainsi isolés : les organismes sociaux, les institutions, les artistes, les médias, les établissements de formation, les entreprises NTIC, les commerçants, les entrepreneurs collectifs, les habitants.

Il s'agit ensuite, deuxième étape, en partant des scénarios prospectifs, d'isoler les principaux enjeux et d'y associer les objectifs sous-jacents. Emergent quatre enjeux pour le quartier : *redynamiser l'économie* avec trois objectifs : attirer 1) des commerces de moyenne et de haute gammes, 2) des entreprises, 3) des établissements de formations ; *faire venir de la population* (jouer la carte l'économie résidentielle) avec 4 objectifs : offrir des logements divers, créer un climat de sécurité, rendre le quartier beau, offrir des services pour les familles. *Redonner sa place au centre-ville* : être un nœud de communication ; valoriser les transports en commun. *Favoriser la mixité sociale* : intégration de la population en difficultés. Il en découle 10 objectifs bien identifiés.

À ce stade de la modélisation, troisième étape, commence l'analyse du jeu des acteurs par leur positionnement sur les objectifs. Cette opération se fait en deux temps : d'abord par un positionnement simplifié en leur mettant 1 s'ils sont favorables, -1, s'ils sont opposés et 0, dans le cas d'une parfaite indifférence. On obtient une première matrice³³ de laquelle sont extraites des sous-matrices de convergences et de divergences entre acteurs sur les divers objectifs. Il s'ensuit une première représentation du jeu des acteurs sous forme de graphes, les graphes de convergence et de divergence³⁴.

Le graphe des convergences d'ordre 1 (cf. le graphe ci-après) permet de représenter les liens de convergences entre les acteurs sur les objectifs, dans cette situation de positionnement simple. Il aide notamment à identifier les alliances et conflits éventuels. Les liens expriment des taux de convergence calculés à partir de la matrice de convergence. Au vu de ce graphique, nous constatons qu'il y a cinq acteurs (A9, les habitants ; A7, les commerçants ; A8, les entrepreneurs collectifs ; A2, les institutions ; ainsi que A5, les établissements de formation) qui sont en accord quasi permanent au regard des différents objectifs. Au sein de ces acteurs, une triade se démarque par des intérêts communs, ce sont les entrepreneurs collectifs, les commerçants et les établissements de formation ; néanmoins le déplacement sur le terrain nous apprend que les établissements de formation n'ont pas réellement les mêmes intérêts que les deux autres acteurs qui travaillent en étroite collaboration, puisqu'ils sont dépendants mutuellement. Les établissements de formation devraient être en grande convergence avec les institutions. Enfin nous pouvons dire que les cinq

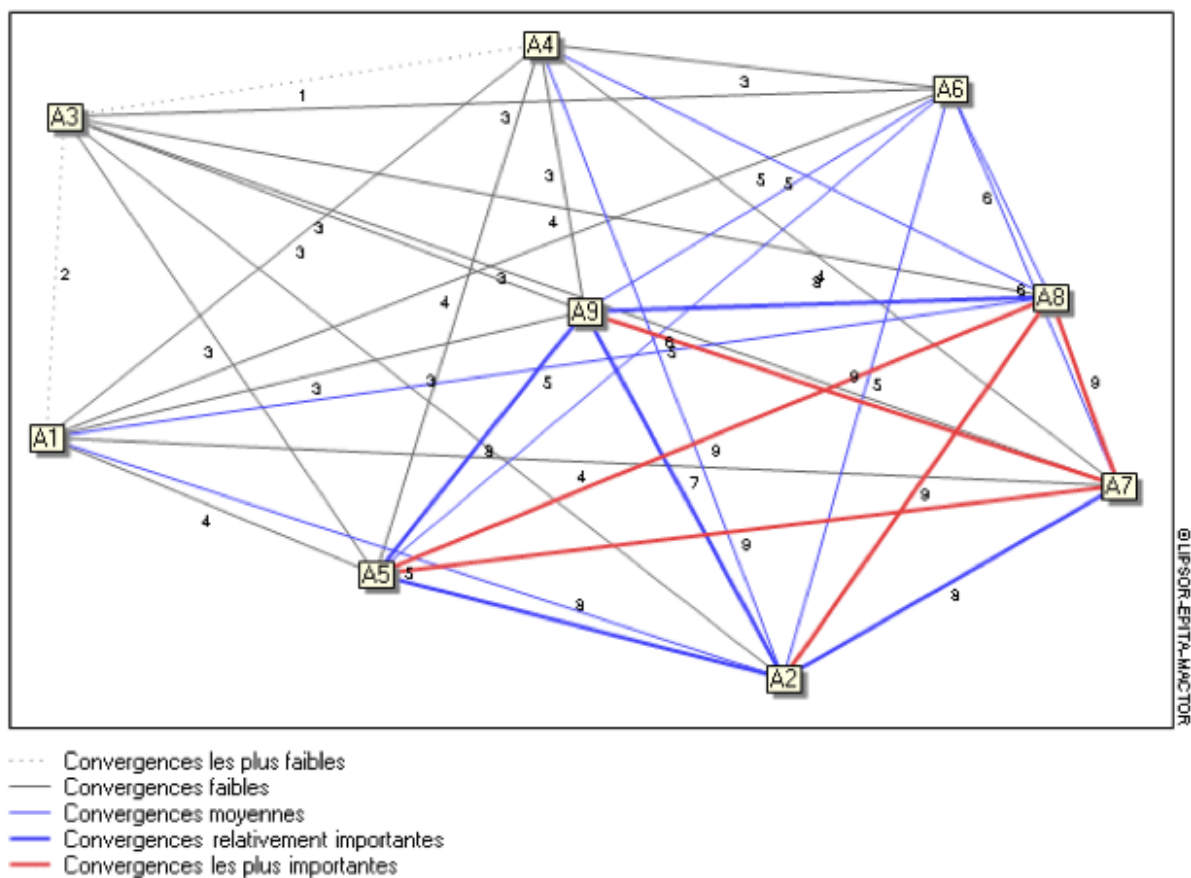
³³ La matrice 1 MAO, matrice Acteurs/Objectifs d'ordre 1.

³⁴ Pour des raisons de place, nous nous contentons de représenter ici le graphe de convergences avec A1 (les organismes sociaux), A2 (les institutions), A3 (les artistes), A4 (les médias), A5 (les établissements de formation), A6 (les entreprises NTIC), A7 (les commerçants), A8 (les entrepreneurs collectifs), A9 (les habitants).

acteurs qui se démarquent sont préoccupés par un ensemble d'objectifs qui ne semblent pas concerner les autres acteurs, comme les organismes sociaux, les artistes ou encore les médias.

Le graphe des divergences, non représenté ici, permet de représenter les liens d'opposition entre acteurs. Il aide également à identifier les alliances et conflits éventuels. Les liens expriment des taux de divergence calculés à partir de divergences. Il en ressort que l'acteur enregistrant le plus de divergences est A1, les organismes sociaux. En effet les habitants et les commerçants semblent être en désaccord avec la stratégie de A1 ; l'intégration des populations défavorisées au centre du quartier (sous l'Eglise Saint Roch) suscite des débats. Comme l'a déjà mis en évidence le graphe de convergence, Les autres acteurs défendent un ensemble d'intérêts communs.

Figure 2.1.1.1-2: Graphe des convergences entre acteurs d'ordre 1



Le positionnement simple n'est pas satisfaisant car on peut être plus ou moins favorable (ou opposé) à un objectif ; c'est pourquoi on introduit dans une seconde phase une échelle de valeur, allant de 0 à 4, pour tenir compte de l'intensité du positionnement et se rapprocher ainsi des comportements réels des acteurs³⁵. Il s'ensuit le calcul d'une nouvelle matrice Acteurs/Objectifs (MAO d'ordre 2) de laquelle on extrait des matrices de convergences et divergences et les graphes associés en appliquant le même algorithme. Le

³⁵ Le signe indique si l'acteur est favorable ou opposé à l'objectif ; on met 0 si l'objectif est peu conséquent ; 1, si l'objectif met en cause les processus opératoires (gestion, etc ...) de l'acteur ; 2, si l'objectif met en cause la réussite des projets de l'acteur ; 3, si l'objectif met en cause l'accomplissement des missions de l'acteur ; 4, si l'objectif met en cause l'acteur dans son existence.

nouveau graphe obtenu révèle que les acteurs les plus convergents, quant à la réalisation des objectifs organisationnels, sont les habitants et les commerçants. Ce sont eux qui se trouvent au centre des problématiques du quartier de St. Roch. Cependant il existe une convergence relativement importante entre les commerçants, les institutions, les établissements de formation et les entrepreneurs collectifs ; nous pouvons traduire cette convergence par le fait que ces acteurs, par leur adhésion à un grand nombre d'objectifs communs, semblent tous vouloir dynamiser le territoire de façon plus ou moins similaire. pa

Le graphe de divergences vient confirmer les conflits observés lors du premier positionnement. En effet, on retrouve l'importance de la divergence entre habitants et organismes sociaux. Cependant, il ne faut pas négliger l'existence de l'opposition relativement importante entre les organismes sociaux et les commerçants, qui, pour des raisons d'image, acceptent difficilement la présence des marginaux à proximité de leurs commerces³⁶.

Jusqu'à présent, nous n'avons fait que la moitié du chemin pour aboutir à la représentation exhaustive du jeu des acteurs. Si les conflits possibles portant sur les projets ont bien été pris en compte, les moyens d'actions des acteurs sur les autres acteurs ont été négligés. Un acteur sur un territoire est en effet plus ou moins puissant et écouté. Il nous faut en conséquence mesurer les rapports de force entre acteurs et pour cela construire des indicateurs afin de les introduire dans la matrice de positionnement des acteurs d'ordre 2 (2 MAO). Cette dernière étape aboutit au calcul d'une matrice de synthèse (des positions évaluées pondérées par les rapports de force, 3MAO), décrivant la position de chaque acteur en fonction de leurs objectifs, de leur mobilisation, des rapports de force entre les acteurs et du degré de conflictualité de chaque objectif. Les valeurs positives représentent la mobilisation des acteurs sur les objectifs. Les valeurs négatives représentent le taux d'opposition. Cette matrice permet d'affiner notre compréhension du jeu des acteurs : on en extrait par le même cheminement de nouveaux graphes de convergences et de divergences plus proches de la réalité que les précédents.

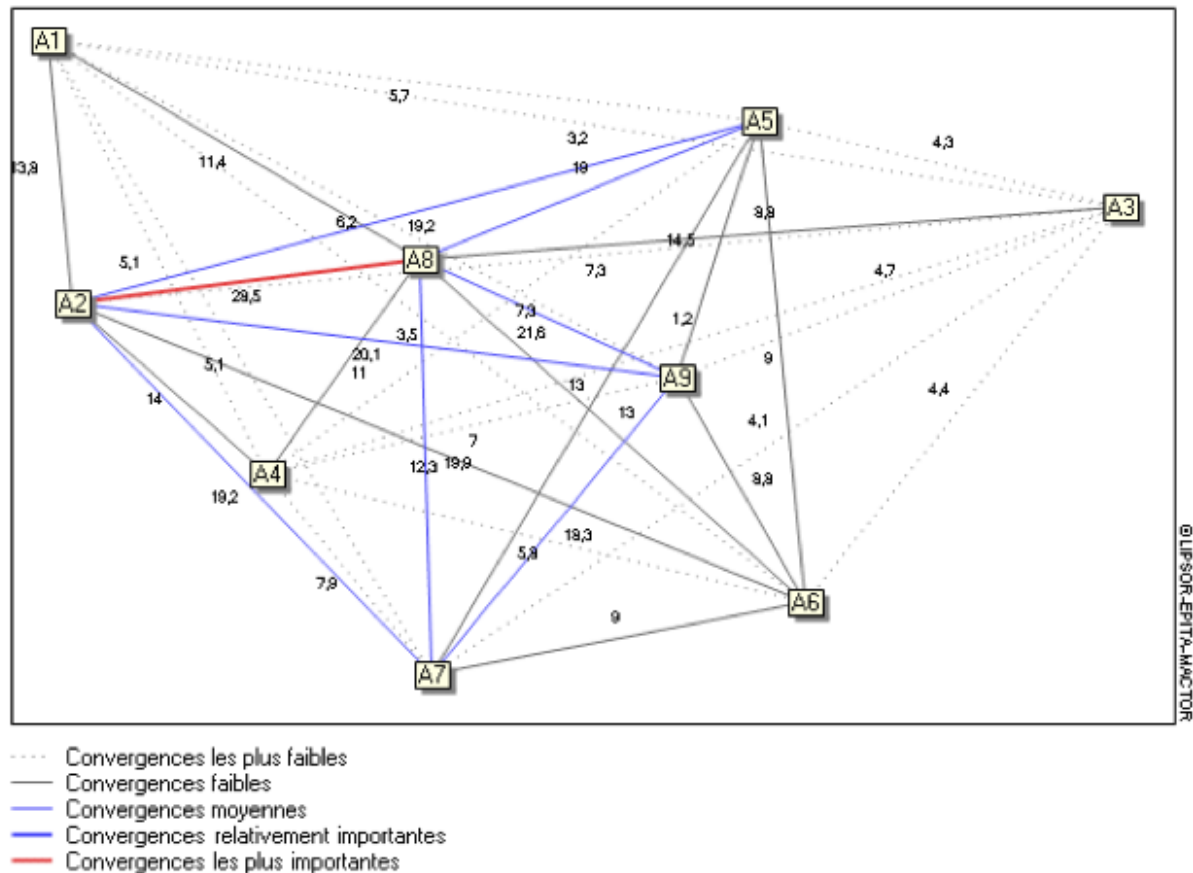
L'algorithme pour construire les indicateurs de rapports de forces est certes complexe³⁷, mais présente l'avantage d'établir au passage une typologie des acteurs du jeu. Les entreprises de NTIC, les établissements de formation et les artistes sont ainsi un groupe d'acteurs peu influents et peu dépendants, qui n'auront pas un rôle très prépondérant dans les projets : ce sont des acteurs autonomes. Les organismes sociaux et les commerçants forment un second groupe d'acteurs très dépendants et faiblement influents. Leurs objectifs sont assez opposés, mais les décisions qui seront prises et les projets qui seront mis en œuvre les impacteront fortement. Ce sont des acteurs dépendants. Dans un troisième groupe, on retrouve les institutions et les habitants, puisque ils sont très dépendants et très influents. Ils se tiennent l'un l'autre : les élus le sont par la population...qui dépend de leurs décisions. Ce sont des acteurs relais, avec une forte importance stratégique. Dans le quatrième groupe, on retrouve deux acteurs difficiles à classer : les entrepreneurs collectifs sont dans la zone des acteurs dominants, et leur importance est grande en effet. Ils sont assez influents et peu dépendants. Leur positionnement ne sera donc pas négligeable dans les négociations et les décisions à prendre. Les médias sont dans la zone des acteurs autonomes, mais on ne peut les classer avec le premier groupe cité, car ils sont beaucoup plus influents. De ce fait, ils sont presque un acteur dominant... mais pas tout à fait quand même, car ils ne prennent pas part aux décisions. Cela illustre parfaitement la position des médias, indépendants, mais avec un pouvoir fort, notamment sur l'opinion publique. Les trois acteurs les plus mobilisés dans la revitalisation de St-Roch sont par ordre décroissant : Les institutions, les entrepreneurs collectifs et les habitants. Les artistes, sur qui l'ancienne

³⁶ Certains magasins de prêt-à-porter se plaignent de retrouver parfois des seringues dans leurs cabines d'essayage.

³⁷ Nous renvoyons là aussi au manuel de Michel Godet.

municipalité a fondé une partie du développement de St-Roch (technoculture) est l'acteur le plus faiblement mobilisé. Cette situation pourrait être problématique, la municipalité devrait faire en sorte qu'ils se mobilisent plus ou bien adopter une nouvelle stratégie.

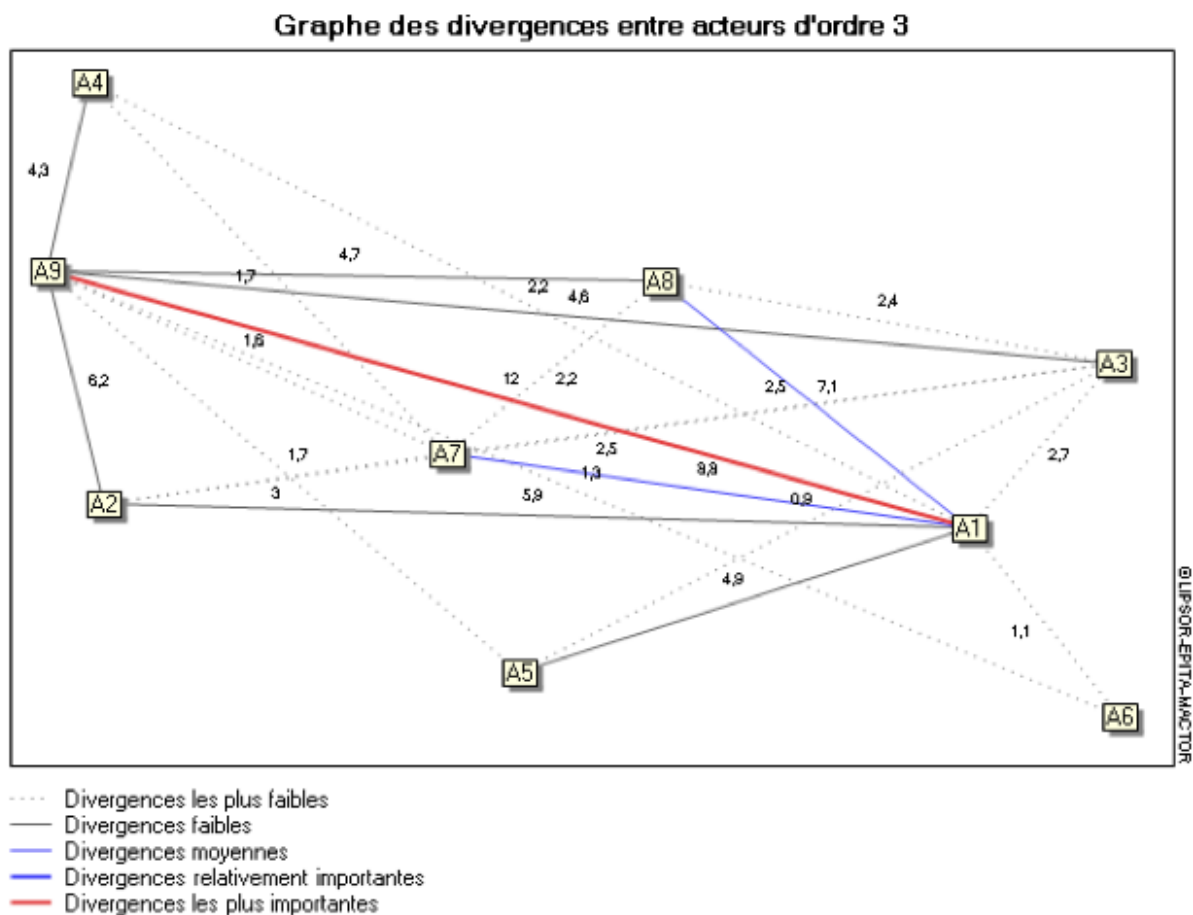
Figure 2.1.1.1-3: Graphe des convergences entre acteurs d'ordre 3



La complexification progressive de la matrice Acteurs/Objectifs (1MAO=>2MAO=>3MAO) et les graphes associés débouchent sur une représentation dynamique du jeu des acteurs. Le graphe final de convergences illustre que les institutions et les entrepreneurs collectifs aspirent aux mêmes objectifs. Ils pourraient former une coalition. A eux deux, ils peuvent mobiliser l'ensemble des acteurs, car ils ont ensemble au moins un point de convergence avec chaque acteur. Le graphe final de divergences illustre l'opposition entre les habitants et les organismes sociaux. Il révèle aussi la divergence d'objectifs entre les organismes sociaux, les commerçants et les entrepreneurs collectifs. Au final, pour le développement de St-Roch, les institutions et les entrepreneurs collectifs devraient s'unir pour atteindre leurs objectifs communs. En effet, ils possèdent de nombreux points de convergence et sont parmi les acteurs les plus mobilisés. Les objectifs, liés entre eux, qui posent le plus de soucis sont la sécurité et l'intégration des personnes défavorisées. Ils créent notamment des tensions entre les habitants et les organismes sociaux. Pour faire avancer le développement de St-Roch, il est nécessaire de trouver un terrain d'entente entre ces deux acteurs. Les artistes sont faiblement mobilisés et ont de faibles divergences ou convergences avec d'autres acteurs. C'est également le cas des entreprises NTIC. L'ancienne municipalité de Québec misait sur une politique liée à la technoculture associant les artistes et les NTIC pour le développement de St-Roch. Nous pouvons analyser cette stratégie de deux façons: la municipalité a fait un mauvais choix en reposant sa politique sur des acteurs peu engagés ;

ou bien, grâce à cette politique, elle réussira à fixer et mobiliser les artistes et les entreprises de NTIC sur St-Roch.

Figure 2.1.1.1-4: Graphe des divergences entre acteurs d'ordre 3



CONCLUSION

L'identité territoriale est un « élément constitutif » d'un territoire qui, loin d'être négligeable, peut même apparaître comme un facteur clé et explicatif de son développement. L'ignorer et sous estimer ses implications, c'est parfois condamner à l'échec des actions de développement, voire mener un projet dans l'impasse.

A l'inverse, l'appréhender, c'est décoder des leviers ou freins potentiels de développement et se donner l'opportunité d'en jouer ou de chercher à les minimiser. Dès lors, le développeur se doit de cerner au plus près cette identité territoriale et de tenir compte de ses nombreuses incidences, à chaque étape de la mise en place de son projet.

Aujourd'hui, de plus en plus de collectivités territoriales, en France notamment, mais pas simplement, se posent la question de leur identité et cherche à mieux la comprendre.

La méthodologie présentée dans cet article a été mise sur pied à cet effet. Elle a donc pour ambition, d'abord, de répondre de manière pratique et concrète à la demande de collectivités, puis d'élaborer un outil

d'analyse et d'aide à la construction de futuribles ; enfin, elle vise à offrir un cadre de référentiels territoriaux³⁸ essentiel dans le pilotage de projet de développement.

BIBLIOGRAPHIE

- Castells, M. 1997. *The Power of Identity, The Information Age: Economy, Society and Culture, Vol. II*. Cambridge MA, Oxford UK: Blackwell, 461 p.
- Charles, E., Y. Le Cousse et al. 2011. *Etude identitaire de la ville de Guipavas. Rapport d'étude MCEDL UBO*. Brest: UMR-Amure. Centre de droit et d'économie de la mer, 111 p.
- Dumont, G.-F. 1999. «Le dessein identitaire des régions françaises». Dans *Les Territoires de l'identité. Le Territoire lien ou frontière?*, sous la dir. de J. Bonnemaïson, L. Cambrézy et L. Quinty-Bourgeois, p. 315. Coll. «Géographie et Cultures». Paris et Montréal: L'Harmattan. En ligne: http://horizon.documentation.ird.fr/exl-doc/pleins_textes/divers08-09/010014865-25.pdf.
- Godet, M. 2007. *Manuel de prospective stratégique. L'art et la Méthode, 3ème éd.* Paris: Dunod, 448 p.
- Guermond, Y. 2006/4. «L'identité territoriale : l'ambiguïté d'un concept géographique». *L'Espace géographique*, vol. 35, p. 291-297. En ligne: www.cairn.info/revue-espace-geographique-2006-4-page-291.htm.
- Keating, M. 1998. *The New Regionalism in Western Europe*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Le Coadic, R. 2007. *Identités et société de Plougastel à Okinawa*. Rennes: Presses universitaires de Rennes, 376 p.
- Le Coadic, R. 1998. *L'identité bretonne*. Rennes: Terre de Brume et Presses Universitaires de Rennes, 540 p.
- Le Cousse, Y., E. Charles, H. Thouément et al. 2010. *Bruxelles, une spécialité Belge en Europe. Rapport d'étude de terrain M-CEDL UBO*. Brest: UMR-Amure. Centre de droit et d'économie de la mer, 237 p.
- Thouément, H., E. Charles, Y. Le Cousse et al. 2011. *Québec, Histoire d'une revitalisation, et prospective horizon 2030. Rapport Etude de Terrain M-CEDL UBO*. Brest: UMR-Amure. Centre de droit et d'économie de la mer, 180 p.

³⁸ Encore appelés « marqueurs territoriaux ».

2.1.1.2 L'autre crise d'Athènes. Quel centre pour demain?

Titre de l'article **L'autre crise d'Athènes. Quel centre pour demain ?**

The Other Athens Crisis. What Centre for the future ?

Auteur **HANIOTOU, Hélène**
Professeure Assistante/Ecole d'Architecture, UTN

Résumé

Dans un contexte général caractérisé par diverses tendances sociales et spatiales, dans le contexte plus particulier de la crise économique récente, la ville d'Athènes se trouve face à des problèmes bien connus et auxquels ont été confrontées les autres capitales et grandes villes européennes dans le passé. Ces problèmes concernent aussi bien la crise du centre (vieilli, dépeuplé) que l'organisation et la gestion d'une capitale/métropole dépassée par des événements et des phénomènes tout neufs dans sa vie relativement courte.

En Grèce, où la planification n'a quasiment pas existé ou a été très peu utilisée/appliquée, la situation actuelle aux plans social et spatial a été principalement produite par des initiatives du domaine privé. Ceci a donné naissance à une identité urbaine pour la ville d'Athènes dont une des caractéristiques principales aujourd'hui est la mixité sociale, spatiale et fonctionnelle.

Cette mixité semble se perdre dans une tendance à la gentrification du centre historique et une orientation vers des fonctions dominantes à caractères culturel, touristique et de récréation. Cependant, une persistance est lisible quant à certains types de métiers comme celui des artisans de l'or et de l'argent traditionnellement localisés au centre. Elle est due à des particularités : besoin de petites surfaces, organisation en 'clusters', division du travail horizontale et verticale, rapport spécial avec la vie sociale et le marché grecs.

La recherche sur ces métiers et celle concernant le(s) futur(s) centre(s) d'Athènes tentent de développer la réflexion sur l'avenir de la ville et de son centre, à travers un travail de terrain et des études de cas. Les questions qui se posent ont trait essentiellement aux choix des attitudes face aux mécanismes et processus de développement du centre-ville de la capitale. Une intervention minimale dans certains endroits-clés sera-t-elle capable de donner naissance à un processus de renouvellement qui gardera le caractère souhaité de mixité urbaine et de diversité au centre d'Athènes ?

Abstract

In a larger context defined by various social and spatial trends, and in the more specific context of the recent economic crisis, Athens is being confronted with the same well-known problems that have faced other large European cities and capitals in the past. These problems concern not only the changing city centre (aging, depopulated), but also the challenge of organizing and managing a capital and metropolis overcome by events and circumstances that are very recent in its relatively short life.

In Greece, where planning has been either near non-existent or very little used/applied, the current social and spatial situation mostly results from private-sector initiatives. This has given rise to an urban identity in Athens for which social, spatial, and functional mixed use is one of the main characteristics today.

This mixed use seems to be losing ground in favour of a trend towards the gentrification of the historical centre and the growing prevalence of cultural, recreational, and tourism-related uses. That said, there is a noticeable persistence of certain types of occupations, like goldsmithery and silversmithery, that were traditionally located in the city centre. This is due to the particular characteristics of their work: their need for small workspaces, their organization in clusters, the horizontal and vertical division of their work, and their special relationship with Greek social life and markets.

Research on these occupations and on the future centre or centres of Athens is seeking to broaden the reflection on the future of the city and its centre by means of fieldwork and case studies. The questions that need to be answered essentially concern the choice of attitudes towards the methods and processes for developing downtown Athens. Will minimal intervention in certain key spots be enough to engender a process of renewal that will preserve the ideal character of mixed urban use and diversity in the centre of the capital?

L'intérêt pour le centre-ville d'Athènes n'est, bien évidemment, pas nouveau. Cependant, ce qui est une nouveauté, pour le petit pays qu'est la Grèce, est une situation inconnue dans le cours de l'histoire de sa capitale, qui concerne aussi bien des aspects spatiaux que des aspects sociaux et culturels, fonctionnels également et bien sûr économiques. Athènes se trouve aujourd'hui face à des problèmes, auxquels ont été confrontées les autres capitales et grandes villes européennes par le passé, qui concernent aussi bien la crise du centre (vieilli, dépeuplé), que l'organisation et la gestion d'une capitale/métropole dépassée par des événements et des phénomènes tout neufs dans sa relativement courte vie.

En Grèce, où la planification n'a quasiment pas existé ou a été très peu utilisée ou appliquée, la situation actuelle sociale et spatiale a été principalement produite par des initiatives du domaine privé. Ceci a donné naissance à une identité urbaine pour la ville d'Athènes dont une des caractéristiques principales aujourd'hui est la mixité sociale, spatiale et fonctionnelle. Cette mixité semble être menacée par une tendance à la *gentrification* du centre et une orientation vers des fonctions dominantes culturelles, touristiques et de récréation. Cependant, une persistance est lisible; celle-ci est due aux particularités de certains types de métiers. Un bon exemple d'artisanat traditionnellement localisé au centre (sans qu'il soit le seul) est celui d'or et d'argent. Ses besoins de petites surfaces, son organisation en *clusters*, sa division du travail horizontale et verticale et un rapport spécial avec la vie sociale et le marché grecs, sont des caractéristiques qui expliquent cette persistance. La recherche sur ces métiers ainsi que celle concernant le(s) futur(s) centre(s) d'Athènes tentent de développer la réflexion sur l'avenir de la ville et de son centre, à travers un travail de terrain et des études de cas. Des questions se posent sur les choix des attitudes face aux mécanismes et processus de développement du centre-ville de la capitale. Des interventions minimales, dans certains endroits-clés, successives et interreliées, comme celles qui ont « forgé » le caractère actuel de la métropole, pourraient-elles re-initier un processus de renouvellement qui gardera le caractère souhaité de mixité et de diversité au centre d'Athènes ?

Le texte qui suit ne tente pas de répondre à cette question, mais vise une meilleure compréhension du territoire, de ses enjeux, atouts et problèmes qu'ils soient sociaux, écologiques ou économiques à la lumière de l'intelligence territoriale de saisir les enjeux conjuguant l'histoire et l'évolution des attitudes et mécanismes qui ont été à l'origine de la configuration socio-spatiale actuelle. Il s'appuie essentiellement sur la recherche « Caractères en mutation et politiques pour les centres d'Athènes et du Pirée », actuellement en cours, dont le but a été de relever les dynamiques, de mettre en avant les potentialités et perspectives futures du territoire de la métropole athénienne, à travers une meilleure compréhension de ses problèmes, enjeux et atouts. Ce travail a été effectué par une équipe de jeunes chercheurs de l'Ecole d'Architecture de l'Université Technique Nationale d'Athènes, mandatée par le Ministère de l'Environnement, de l'Energie et

du Changement climatique, en septembre 2010¹. Des informations importantes ont aussi été puisées dans d'autres recherches en cours à l'UTNA².

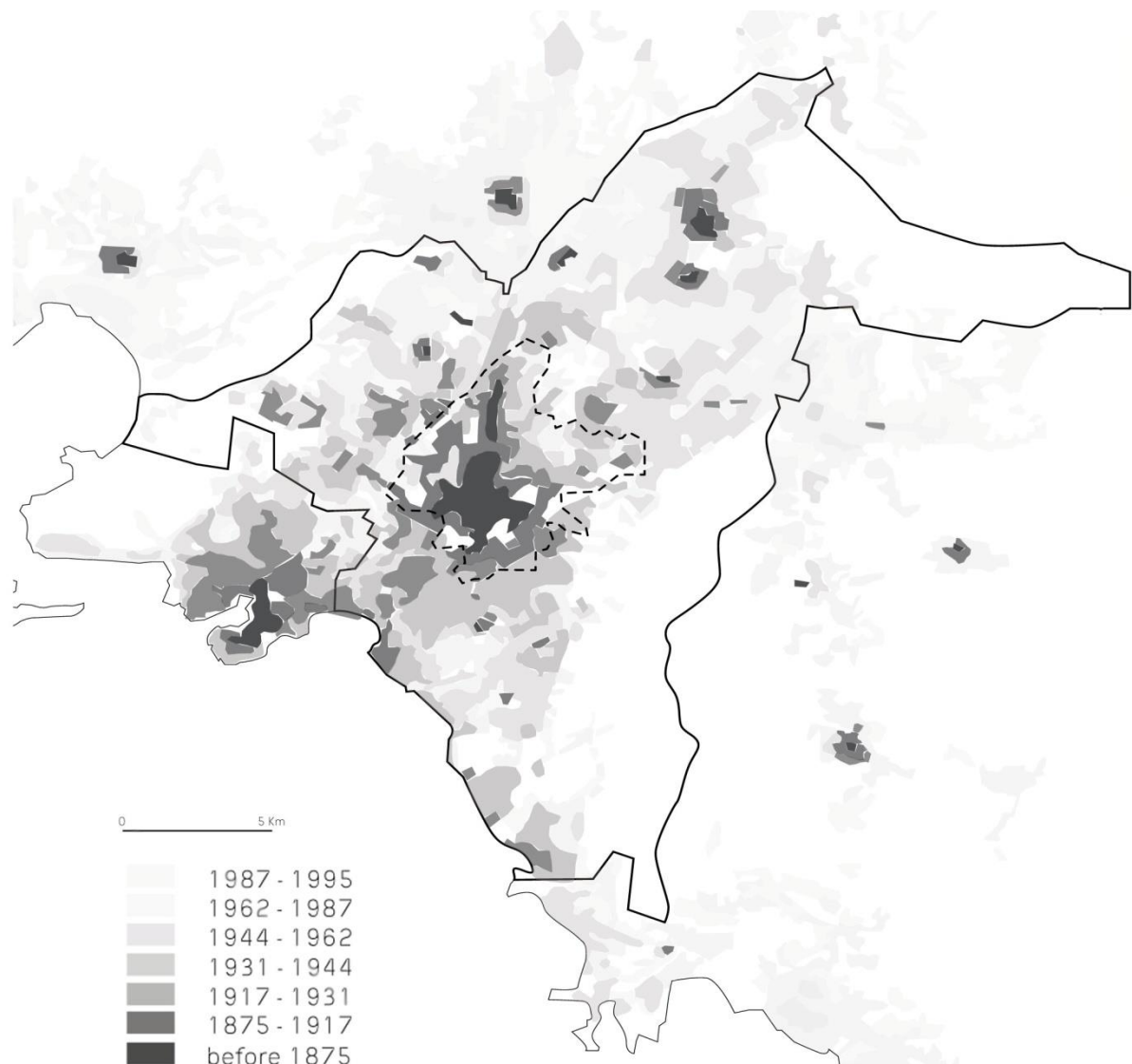
La question du centre-ville d'Athènes ne pourrait pas être présentée sans quelques informations préalables permettant de mieux situer la capitale et son centre dans le contexte plus général du pays qui rassemble quelques caractéristiques uniques parmi les pays européens. La Grèce est un pays montagneux à 80% de son territoire et caractérisé par de fortes et nombreuses discontinuités spatiales (6000 îles et îlots dont 169 habités, avec 16000 km de côtes en tout). Ceci est à l'origine d'une distribution et organisation urbaine particulière, fortement centralisée, malgré les efforts (en grande partie infructueux) des gouvernements successifs, avec une capitale dont l'agglomération rassemble près de 40% de la population totale (Thessalonique, la deuxième plus grande ville du pays, ne rassemble que 10% de la population totale). Pays tardivement et en partie industrialisé, son secteur principal d'activités est le tertiaire avec une part importante au niveau européen pour l'agriculture et le tourisme. Depuis 20 ans maintenant (depuis 1991), et pour la première fois, dans son histoire récente, la Grèce connaît, comme d'autres pays européens, une arrivée massive d'étrangers, leur majeure partie provenant d'Asie, mais aussi des Balkans, avec l'ouverture des anciens pays socialistes. La capitale, qui, depuis surtout l'après-guerre, a connu une importante augmentation de sa population quasi exclusivement grecque provenant de diverses provinces du pays, devient le centre de concentration par excellence de toutes ces nouvelles populations (d'après l'Institut national des Statistiques, il existe aujourd'hui 215 provenances ethniques différentes cohabitant « de force » au centre-ville).

Il est vrai que la capitale a grandi de manière quasi exponentielle entre les années 50 et 90, avec une évolution qui s'est fait par bonds suivant tantôt le modèle américain, tantôt le modèle européen. Son centre-ville étant « le centre de tout » concentre des résidences, des artisanats, des commerces et des services aussi bien banals que rares, des petites industries et bien évidemment toutes les fonctions administratives de la ville.

¹ P. Tournikiotis (Professeur, responsable scientifique), K. Moraïtis (Professeur adjoint), H. Haniotou (Professeur assistant), M. Mavridou (Professeur assistant honoraire), K. Amygdalou, M. Wassenhoven, V. Vassiliadis, Ch. Vassilopoulou, S. Giamarelos, G. Grigoriadis, S. Mouzakitīs, L. Triantis, P. Fokaïdes, F. Kafantaris, E. Patatouka, I. Polyzou.

² Notamment : « Development of an information system in order to support the Gold and Silver ware SMEs » SYSTEMIN Program, sous la responsabilité scientifique de S. Avgerinou-Kolonia, Professeur.

Figure 2.1.1.2-1: Les phases de construction d'Athènes. R. Woditsch (2009)



Sa structure est caractérisée par des particularités ayant trait à la structure et aux dimensions de la production dans le secteur secondaire de l'après-guerre dont une grande partie provient des petites et moyennes industries qui, malgré l'évolution des méthodes et techniques de production au niveau international, persistent dans le temps et dans l'espace (mêmes localisations) avec une résistance surprenante. Comme nous l'avons vu plus haut, l'artisanat d'or et d'argent, qui continue à occuper une place importante dans l'économie et la tradition faisant partie de l'héritage culturel grec, est localisé en grande partie au centre-ville.

Mais la structure de la ville d'Athènes et de son centre, est aussi due à un système particulier de production d'espace en Grèce. Ce système, à l'origine de l'évolution des espaces urbains, est également à l'origine du caractère de mixité urbaine qu'ont acquis les villes grecques aujourd'hui dont l'histoire est marquée par deux périodes d'événements importants. La première, entre 1950 et 1970, est celle d'un exode rural massif des provinces vers la capitale et la construction hâtive non planifiée d'Athènes. La deuxième, à partir des années 90, est marquée par l'émergence de nouvelles configurations spatiales (centres

commerciaux–*malls*, parcs thématiques, grands ensembles de loisirs, etc.) introduites par de grandes entreprises de construction.

Le système de production d'espace dans la Grèce de l'après-guerre pourrait être considéré comme une « variante » des systèmes européens. Ses caractéristiques principales sont : un petit capital, une petite propriété, un certain opportunisme (le profit) et une législation lourde et complexe. L'espace s'est produit suivant un processus accumulatif, ce qui a eu comme résultat des paysages urbains densément bâtis avec peu d'espaces publics, sans aucune réelle planification, issu de pratiques conjoncturelles ayant pour but le profit, avec des constructions souvent sans permis et avec l'usage généralisé d'un système de contre-prestation (*αντιπαροχή*). Ce dernier consiste en un accord de transfert de la propriété du terrain, conclu entre le propriétaire et le promoteur immobilier : le promoteur construit l'immeuble et, en échange, cède à l'ancien propriétaire une partie de la surface habitable (qui, selon le cas, peut être un ou plusieurs appartements).

Les résultats de ces pratiques n'ont certainement pas été que négatifs. Une certaine diversité morphologique, une grande mixité fonctionnelle, l'intégration et la cohésion sociale sont les aspects les plus positifs que l'on trouve encore aujourd'hui, des aspects tant souhaités actuellement par toutes les villes³. Cependant, la petite propriété, qui est une des caractéristiques structurelles des villes grecques et qui a, à travers le temps, fonctionné comme une sorte de garantie pour des transformations modérées, est actuellement pressentie comme posant problème à la rénovation et à la « modernisation » du centre-ville d'Athènes. Le très grand nombre de propriétaires et l'inertie qui en résulte rendent difficile tout changement du cadre bâti. Des recherches effectuées (E. Patatouka, 2011) sur l'un des quartiers centraux d'Athènes, dans la partie nord-ouest du « triangle commercial »⁴, et s'appuyant sur des relevés de terrain de 21 îlots ainsi que sur des travaux d'organismes privés et sur le tout récent cadastre, ont montré que pour plus de la moitié des îlots étudiés, le nombre de propriétaires varie entre 100 et 300 personnes⁵. Le fait de propriétaires multiples pose bien évidemment le problème d'entente entre eux, dans le cas de décision commune concernant le bâtiment (ou l'îlot). Une trentaine des bâtiments n'ont qu'un seul propriétaire, ce qui signifie que soit le propriétaire a investi dans la construction soit le bâtiment a été acheté en entier, probablement à bas prix, dans un but de développement futur, comme le laissent entendre les entretiens effectués avec les habitants du quartier.

Entre-temps, l'évolution de la ville continue et Athènes acquiert des caractéristiques de métropole, avec une agglomération polycentrique, parsemée de centres commerciaux à l'américaine que l'on nomme d'ailleurs « malls ». Elle devient spatiovore et s'étale dans presque tout l'espace de l'Attique grimpant sur les pentes des monts Hymette et Pentélique et longeant les côtes du golfe Saronique. Des travaux publics ont lieu qui améliorent son fonctionnement. Parmi les récentes interventions, sont à compter le nouvel aéroport, la grande autoroute périphérique et les divers travaux réalisés pour les Jeux Olympiques de 2004. Son centre historique et fonctionnel subit aussi des changements dus entre autres à son « vieillissement » naturel et à

³ Looking on Athens we see a city which is in contradiction to the models of 20century. Athens is not divided into monofunctional areas and does by no means illustrates a functionalistic city structure, in which separation of unlike functions is the goal. One could compare the social dimension of Athens to old medieval cities, in which merchants and craftsmen, rich and poor, young and old, necessarily had to live and work side by side (Richard Woditsch (2009), *Plural – Public and private spaces of the polykatoikia in Athens*, Thèse de doctorat, Berlin, 330 p.)

⁴ Il s'agit de la partie délimitée par les rues Ermou, Stadiou et Pireos avec la place Omonoia au sommet nord du triangle.

⁵ Pour 9 îlots, le nombre de propriétaires varie entre 100 et 200 ; pour 5 îlots, entre 200 et 300 ; pour 1 îlot, entre 300 et 400 ; pour 1 îlot, entre 500 et 600 ; pour 1 îlot entre 1 et 100 (E. Patatouka, 2011). Le reste des îlots est occupé par des bâtiments ou espaces publics.

de nouveaux phénomènes comme l'amélioration du niveau de vie et le départ des habitants, l'immigration, la mondialisation...

Aujourd'hui, l'artisanat et la petite industrie ont abandonné certains lieux du centre. Des hôtels à position centrale ont fermé. Des habitants partent et sont remplacés par de nouvelles populations de provenance ethnique variée. De nouveaux « quartiers » se forment à personnalité forte, inconnue et inhabituelle. À certains endroits, comme à Metaxourgeio, coexistent des lieux de résidence, où des populations étrangères sont concentrées, avec des lieux de récréation et de culture.

Ce qui caractérise aussi certaines parties du centre-ville est une montée d'épisodes de violence organisée, essentiellement contre les immigrés, l'occupation de tout lieu propice par les populations marginalisées et la dégradation générale aussi bien du bâti que des espaces publics (rues, trottoirs, places et placettes). Une grande partie de ses habitants sont des populations démunies, des populations d'immigrés, souvent sans-papiers en attente de passage vers un autre pays de l'Union européenne ainsi que des populations marginalisées d'usagers de drogues. Le centre n'est certainement pas vide d'habitants mais n'est pas occupé d'une population « souhaitable ».

Cette situation provoque moult réactions de tous côtés, aussi bien de la part des citoyens que des administrations, qui cherchent à penser des solutions pour redynamiser la partie centrale de la ville et en même temps la rendre plus saine.

Des interventions destinées à faire face à des problèmes relativement semblables, mais à des périodes antérieures et souvent dans des conditions différentes, ont été réalisées par le secteur public. Dans le centre élargi d'Athènes, des réaménagements ont eu lieu à Plaka (le cœur historique) dans les années 80 et à Psiri dans les années 90, suivis par le quartier de Metaxourgeio dans les années 1990-2000. Dans cette même période, Gazi a fait l'objet d'investissements publics, avec le réaménagement de sa place centrale et la création de la Technopole. Ceux-ci ont été suivis par des investissements privés, surtout dans le domaine de la récréation. En ce qui concerne l'habitat, apparaissent des lofts (80-370 m²) dont le mètre carré peut s'élever jusqu'à 5000 euro, ce qui est assez cher. Sur le côté ouest du centre-ville, les investissements concernent surtout l'achat de vieux bâtiments pour lesquels les prix restent bas. Ainsi, il existe un grand nombre de bâtiments vides, en attente de profit probablement. Plus loin, la rue Pireos et la zone industrielle d'Elaionas sont parsemés de grands vides (industries ayant fermé) qui sont très souvent occupés par des activités de loisirs.

Le quartier de Metaxourgeio, situé à l'ouest du « triangle commercial », un des lieux d'intervention du secteur public mais aussi d'initiatives privées, doit son nom à l'existence, depuis le milieu du XIX^e siècle, d'une fabrique de soie. Il était à l'époque un quartier d'habitation et de petites manufactures. Entre 1970 et 1990, il se vide progressivement d'une grande partie de ses habitants, partis à la périphérie. Aujourd'hui, il fait l'objet d'interrogations et d'études quant à son rôle futur dans la ville, étant donné sa situation à proximité du centre historique et commercial d'Athènes, des sites archéologiques importants, des quartiers de Psiri et de Gazi, de l'ancienne Voie Sacrée, de la place d'Omonoia et de la Gare Centrale. Un grand nombre de ses bâtiments qui datent des années 50, de l'après-guerre, est abandonné et attire l'intérêt des investisseurs. En même temps, les prix bas des loyers attirent des populations à bas revenu, essentiellement étrangères. Selon le recensement de 2011 (résultats provisoires), 29% de la population totale est d'origine non-européenne.

Figure 2.1.1.2-2: Le quartier de Metaxourgeio.



En rouge, les propriétés des habitants participant à l'association à but non-lucratif KM⁶.

Pendant les dix dernières années (2000-2010), deux grandes entreprises ont essentiellement investi dans ce quartier : un groupe spécialisé dans divers domaines, tels construction, *real estate*, énergie... qui a construit un ensemble d'habitations de haut standing (à peu près 40 appartements sur un terrain de 2500 m²) dont seulement la moitié semble avoir été vendue, et une entreprise de développement urbain qui s'active également dans d'autres domaines que celui d'achat de terrains, notamment culturel et environnemental, avec la participation d'habitants de Metaxourgeio. D'après ses dirigeants, elle est propriétaire de 45-50 terrains dans le quartier qui sont soit vides soit en ruines. Son but principal est de construire sur cette surface 45% d'habitations, le reste sera occupé par des commerces et des bureaux. Elle vise également à la qualité architecturale ainsi qu'à la mixité urbaine et pense appliquer des prix variant de 900 à 5000 euro par mètre carré (E. Patatouka, 2011). De son côté, l'état, qui n'intervient pas réellement, offre certaines conditions qui ne rendent certainement pas difficile le travail pour les futurs investisseurs : pour les deux années à venir, un allègement fiscal égal au montant des travaux de restauration/rénovation à condition que l'habitation ne soit pas louée mais occupée par ses propriétaires, un dixième du coût est offert pour la restauration/ rénovation des bâtiments protégés, d'autres arrangements fiscaux sont également offerts.

⁶ Le nom de l'association vient des initiales du double nom du quartier : Keramikos – Metaxourgeio (<http://www.kmprotypigeitonio.org>).

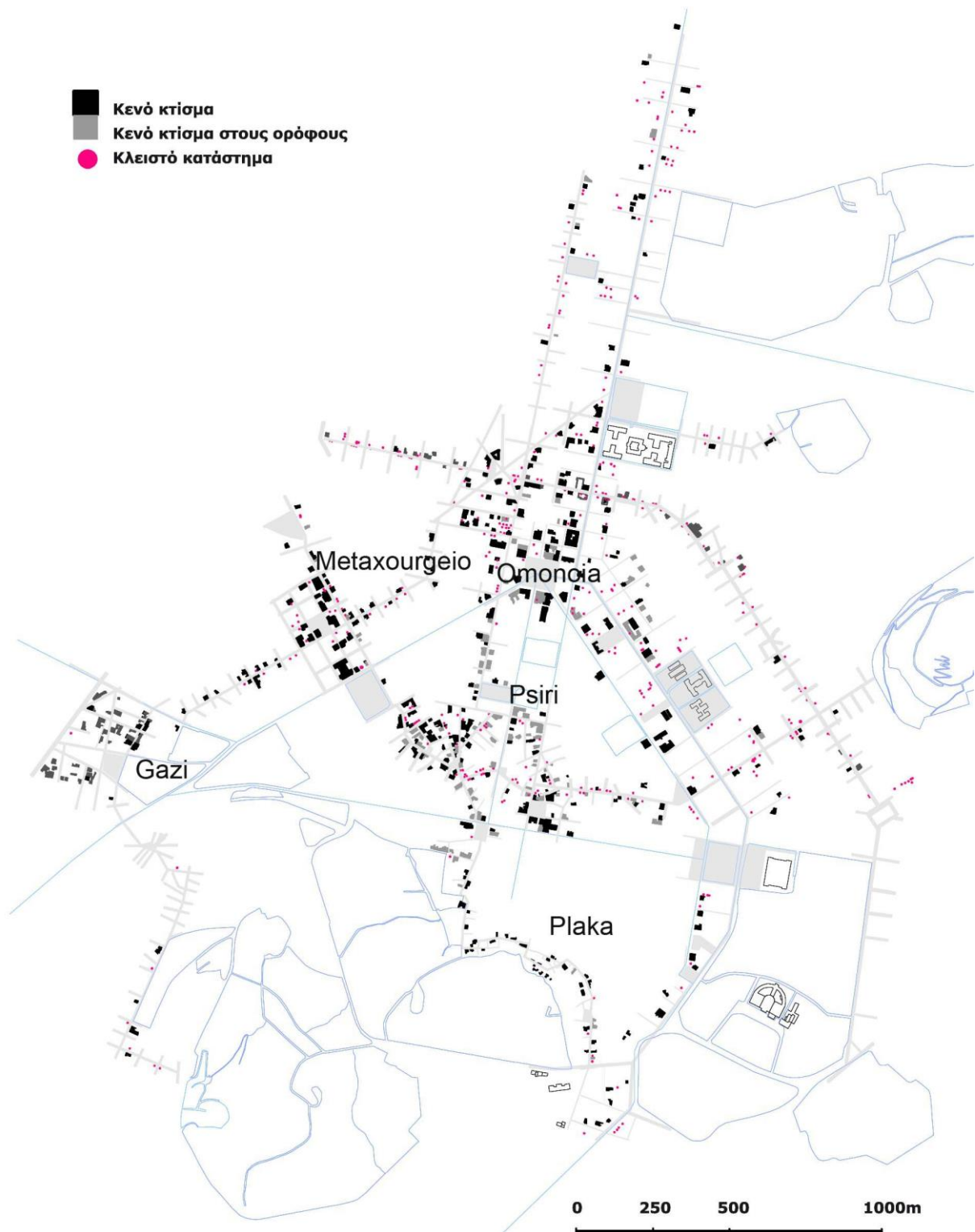
Dans ce contexte, la recherche « Caractères en mutation et politiques pour les centres d'Athènes et du Pirée » avait pour but premier *la redéfinition* du centre ou des centres pour Athènes et le Pirée. Pour cela, et compte tenu du fait que le dernier recensement était relativement ancien (2001)⁷ et de la rapidité des changements en la matière, l'équipe a préféré ne pas s'appuyer sur des données statistiques mais utiliser une méthode expérimentale de « redécouverte » de la ville et de son (ou ses) centre(s) avec un travail de terrain important d'observation systématique et une très grande collecte d'informations sur des aspects spatiaux et sociaux. Ce travail a aussi impliqué des entretiens avec des habitants grecs et étrangers, ainsi que des dirigeants de grosses entreprises d'investissement semblant porter un grand intérêt pour les parties centrales, en dégradation, de la ville.

A l'issue des premiers résultats de cette recherche, émergent plus de questions que des réponses quant à cette situation. D'après P. Tournikiotis (2011), on aurait tendance à vouloir expliquer la condition du centre comme produit de la crise économique, de la montée de la criminalité, des populations d'immigrés ou des actes de violence et on pourrait croire que la solution aurait été un développement économique et l'application de mesures policières. Cependant, il semblerait que les causes sont bien plus complexes et essentiellement structurelles.

Le relevé et les informations recueillies sur les bâtiments vides montrent qu'une ville entière a déménagé « ailleurs ». Les vides se comptent nombreux dans des quartiers résidentiels aussi, surtout là où l'état a acquis des propriétés « à protéger », ces bâtiments restant fermés et inoccupés depuis. Il s'agit d'un résultat inattendu par rapport aux intentions louables de protéger l'héritage architectural grec de la fin du XIX^e et du début du XX^e siècles.

⁷ Jusqu'à ce jour, ne sont disponibles que des résultats partiels et provisoires du recensement effectué cette année (2011).

Figure 2.1.1.2-3: Bâtiments du centre-ville d'Athènes.



Bâtiments vides (noir), bâtiments vides à l'étage (gris) et commerces fermés (rouge) dans quelques rues principales du centre-ville d'Athènes.

Source: F. Kafantaris (2011), Rapport de recherche Caractères en mutation et politiques pour les centres d'Athènes et du Pirée, vol. B, UTN d'Athènes, Ecole d'Architecture.

Il n'y a pas de doute qu'ailleurs (dans d'autres quartiers) ce genre de mesures a fonctionné et eu des résultats positifs lorsqu'elles étaient combinées au soutien institutionnel et économique nécessaire sans cependant qu'elles soient toujours associées à des approches globales de l'espace bâti et à bâtir et sans prendre en considération les conditions de manière assez réaliste (P. Tournikiotis, 2011).

En général et jusqu'à aujourd'hui, la conservation et la mise en valeur du centre historique d'Athènes semble avoir été davantage pensée pour ses visiteurs que pour ses habitants. Ainsi, le schéma directeur et le plan d'urbanisme des années 80 ont amené divers types d'interventions et « régulations » urbaines comme la piétonisation et les activités culturelles dans les quartiers périphériques ou ont découragé l'installation d'activités autres que l'habitation et la récréation dans des quartiers centraux (Psiri) traditionnellement peuplés par des artisans. Ces mesures, en elles-mêmes, ne sont bien évidemment pas mauvaises. Cependant leur manque de flexibilité et leur « distance » par rapport aux réalités économiques et sociales ont contribué à une mutation des parties de la ville qui dépassait largement ce qui était escompté. Le manque aussi de stratégie politique précise et globale, jusqu'à l'heure actuelle, et les difficultés pour l'application des législations successives ont contribué à une situation qui est aujourd'hui aux limites de l'ingérable, en tous cas insoutenable.

Ce qui pourrait soulever des interrogations quant aux mécanismes en application jusqu'à aujourd'hui est souvent une apparente et fréquente absence de l'état. Cependant, ce rôle « secondaire » et secondant en même temps les économies de petite échelle a réussi à produire une capitale « multiforme » et « multifonctionnelle » – malgré une présence spatiale assez pléthorique – et une ville « mixte ». Ces caractères actuellement recherchés par les villes, nous l'avons vu, sont essentiellement dus à un développement non planifié à initiative privée.

La question du centre, qui est devenue le lieu privilégié pour toutes les catégories sociales démunies et qui semble aujourd'hui être le terrain, par excellence, de nouveaux mécanismes de spéculation, il est vrai, reste cruciale et irrésolue pour le moment. En juillet 2011 est apparu le nouveau plan directeur pour l'agglomération d'Athènes, qui montre une certaine volonté politique avec une série d'interventions proposées concernant, entre autres, l'amélioration des conditions au centre de la capitale. L'avenir du centre semble donc se trouver désormais entre les « mains » d'initiatives autant publiques que privées. Cependant, la conjoncture actuelle ne permet pas une évaluation « sans interférences » quant à son évolution future car sa condition actuelle semble d'un côté être dominée par un mouvement de concentration d'achats de terre et de bâtiments par des méga-propriétaires, d'un autre, est, elle aussi, sujette à une situation générale, économique et politique, incertaine.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Références bibliographiques en langue grecque

Π. Τουρνικιώτης (επιστ. υπ.), Κ. Μωραΐτης, Ε. Χανιώτου, Μ. Μαυρίδου, Κ. Αμυγδάλου, Μ. Βασενχόβεν, Β. Βασιλειάδης, Χ. Βασιλοπούλου, Σ. Γιαμαρέλος, Γ. Γρηγοριάδης, Σ. Μουζακίτης, Λ. Τριάντης, Π. Φωκαΐδης, Φ. Καφαντάρης, Ε. Πατατούκα, Ι. Πολύζου (2011), *Μεταλλασσόμενοι χαρακτήρες και πολιτικές στα κέντρα πόλης Αθήνας και Πειραιά*. Έρευνα, τόμος Α, 530 σ., τόμος Β, 563 σ., Υπουργείο Περιβάλλοντος, Ενέργειας και Κλιματικής Αλλαγής. Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Αρχιτεκτόνων Μηχανικών. [P. Tournikiotis (responsable scientifique), K. Moraïtis, H. Haniotou, M. Mavridou, K. Amygdalou, M. Wassenhoven, V. Vassiliadis, Ch. Vassilopoulou, S. Giamarelos, G. Grigoriadis, S. Mouzakitis, L. Triantis, P. Fokaïdes, F. Kafantaris, E. Patatouka, I. Polyzou (2011), *Caractères en mutation et politiques pour les centres d'Athènes et du Pirée*. Rapport de recherche, Volume A, 530 p., Volume B, 563 p. Recherche effectuée pour le ministère de l'Environnement, de l'Energie et du Changement climatique. Université Technique National d'Athènes, Ecole d'Architecture].

- Σ. Αυγερινού-Κολώνια (επιστ. υπ.), Ε. Κλαμπατσέα, Μ. Πέτρου, Π. Στρατάκης, Σ. Νικολαΐδου, Α. Τουφεγγοπούλου, Σ. Κάντας, Σ. Παπακωνσταντίνου, Μ. Ψαρρού, Σ. Αυγουστίνου (2007), Ανάπτυξη πληροφοριακού συστήματος για την υποστήριξη των ΜΜΕ του κλάδου της Ελληνικής Αργυροχρυσοχοΐας, Πρόγραμμα SYSTEMIN. ΕΛΚΑ, Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο, Σχολή Αρχιτεκτόνων Μηχανικών. [S. Avgerinou-Kolonia (responsable scientifique), I. Klabatsea, M. Petrou, P. Stratakis, S. Nicolaïdou, A. Toufengopoulou, S. Kantas, S. Papakonstantinou, M. Psarrou, S. Avgoustinou (2007), *Development of an information system in order to support the Gold and Silver ware SMEs*, SYSTEMIN Program. ELKA, Université Technique National d'Athènes, Ecole d'Architecture].
- Εταιρεία Μελετών Περιβάλλοντος, ΕΠΕ, Δημητριάδης Ι.Δ. και Συνεργάτες, *Μεταξουργείο- Μελέτη Αναβάθμισης* (1991), Δήμος Αθηναίων. [Société d'Etudes pour l'Environnement, Dimitriadis I.D. et collaborateurs (1991), *Metaxourgeio – Etude de réhabilitation*, Municipalité d'Athènes].
- Ε. Πατατούκα (2011), *Τοπογραφίες αστικού σχεδιασμού στο Μεταξουργείο της Αθήνας*. Μεταπτυχιακή εργασία, Σχολή Αρχιτεκτόνων Μηχανικών ΕΜΠ. [E. Patatouka (2011), *Topo-graphies de projet urbain à Metaxourgeio d'Athènes*. Etude post-diplôme, Université Technique National d'Athènes, Ecole d'Architecture, 27 p.].
- ΥΠΕΚΑ, ΟΡΣΑ (2011) *Αθήνα Μεσογειακή πρωτεύουσα. Στρατηγικές και προτεραιότητες του Ρυθμιστικού σχεδίου Αθήνας/Αττικής 2021*, 95 σ. [Ministère de l'Environnement, de l'Energie et du Changement climatique, Organisme du plan directeur et de protection de l'Environnement d'Athènes (2011), *Athènes capitale méditerranéenne. Stratégies et priorités du plan directeur d'Athènes/Attique 2021*, 95 p.]

<http://www.kmprotypigeitonias.org>

Références en français et anglais

INSG Institut national des Statistiques de Grèce En ligne: <http://www.statistics.gr>.

Oliaros. *Oliaros Blog*. En ligne: <http://www.oliarosblog.com/>.

Woditsch, R. 2009. «Plural – Public and private spaces of the polykatoikia in Athens». Docteur en Ingénierie, Berlin, Université Technique de Berlin, Faculté VI - Planification, Construction et Environnement, 330 p.

2.1.1.3 La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie

Titre de l'article **La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie**

The scenarios method applied to territories. The example of the future of the sugar beet industry in Picardy.

Auteurs

KOTBI, Gaëlle

Enseignant-chercheur, Stratégie et Organisation, Institut Polytechnique LaSalle, Beauvais, France

KISEMPA MUYUALA, Gudule

Ingénieur d'Etudes, Institut Polytechnique LaSalle, Beauvais, France

SAUVEE, Loïc

Enseignant-chercheur, HDR en sciences de gestion, Expert référent SHS & Systémique à la Direction Scientifique, Institut Polytechnique LaSalle, Beauvais, France

Résumé

La communication s'appuie sur les travaux menés dans le cadre d'un « Diagnostic Prospectif de la Filière Betteravière Picarde » (DiProBe) pour le Conseil Régional de Picardie (2007-2010). Ce projet avait pour but d'analyser et de comprendre les facteurs agissant sur la dynamique productive de la filière betteravière picarde, d'en proposer un diagnostic et d'élaborer les scénarios d'avenir, dans le contexte de profonde restructuration de ces filières faisant suite à la réforme de l'OCM Sucre en 2006. Cette dernière étape, sur laquelle se concentre la communication, a donné lieu à la construction de trois scénarios d'évolution à l'horizon 2020, pour suggérer des pistes de réflexion aux acteurs de la filière et aux décideurs publics, en adaptant la méthode des scénarios de l'Ecole Française de Prospective.

Réflexion collective face aux mutations de l'environnement stratégique, cette méthode en six étapes doit éclairer le décideur dans sa prise de décision en lui permettant de déceler les tendances lourdes, les zones d'incertitude majeures, les risques principaux de rupture, les défis auxquels il risque d'être exposé, ainsi que les stratégies qui pourraient être adoptées, leurs avantages et inconvénients respectifs (Godet, 2007). Sur la base de représentations matricielles construites à partir de l'observation du présent avec la participation active des différents acteurs, les scénarios proposent une image, à un horizon donné, du système étudié en fonction des hypothèses d'évolution de certaines variables clés.

Après avoir explicité la méthode appliquée, nous exposerons les trois scénarios privilégiés : un scénario « tendanciel » s'inscrivant dans la continuité de la situation actuelle, un scénario « une politique environnementale pour tous » qui s'articule autour des considérations climatiques, écologiques et alimentaires et un scénario « marché libre et concurrentiel » qui a pour hypothèse centrale une ouverture totale des marchés. Nous concluons par une mise en perspective de notre adaptation de cette méthode et les difficultés rencontrées.

Permettant une approche globale mariant le quantitatif et le qualitatif, la formulation en « boîte à outils » de cette méthode de prospective stratégique facilite sa mise en œuvre en fonction de différentes contraintes d'organisation, de budget et de temps, ce qui permet une facilité d'appropriation pour une prospective territoriale. Systémique, elle présente également l'avantage

d'impliquer la participation des acteurs eux-mêmes à la construction des scénarios du futur. Pour chaque scénario retenu, une stratégie pourra être identifiée : soit pour en favoriser ou non la réalisation, soit pour y faire face. Il constitue donc un outil d'aide à la décision en situation d'incertitude. Sa construction est une réelle étude de l'environnement du cas étudié.

Abstract

The report is based on the work on a "Prospective Diagnostic of the Sugar Beet Industry in Picardy" (DiProBe) for the Conseil Régional de Picardie (2007–2010). The goal of this project was to analyze and understand the factors affecting production dynamics in the sugar beet industry in Picardy, to propose a diagnosis, and to develop scenarios for the future, in the context of major industry restructuring following the reform of the CMO for sugar in 2006. This last step, which will be the focus of this report, led to three scenarios for development up until 2020. These scenarios will guide industry players and policymakers in their reflections by adapting the scenario method used by the École Française de Prospective.

This six-step method is a collective contemplation of changes in the strategic environment and informs decision-makers by helping them to discover the prevailing trends, the areas of major uncertainty, the main risks, the challenges they may be exposed to, and the strategies that could be adopted, with their respective pros and cons (Godet, 2007). Observations in the present made with the active participation of various industry stakeholders led to the creation of a matrix representations, which allows the scenarios to propose an image of the system being studied within a defined timeframe and according to the hypotheses dealing with changes in certain key variables.

After describing the method applied, we will present the three scenarios under consideration: a "trending" scenario, which continues along the same path currently being followed; an "environmental policy for all" scenario, which will revolve around climate, environmental, and food considerations; and a "free and competitive market" scenario, which will have as its core hypothesis that markets should be fully open. We will conclude by putting into perspective our adaptation of this method and the difficulties we were faced with.

This strategic planning method has a "toolbox" form, which allows for a global approach combining the quantitative and the qualitative. This makes it easier to adapt how it is applied to territorial planning based on different organizational, budgetary, and time restrictions. Because it is systemic, it has the advantage of requiring the players themselves to participate in developing scenarios for the future. For each scenario considered, a strategy can be identified that either will help it to be executed or not, or will deal with it. This method is therefore a decision-making tool for uncertain situations. Its construction is really a study of the environment of the case being considered.

INTRODUCTION

Dans un contexte de changement institutionnel et concurrentiel radical, faisant suite à la réforme de l'OCM Sucre en 2006, une profonde restructuration des filières betteraves européennes a été entamée et les territoires français de l'économie sucrière redessinés. Compte tenu des prochaines échéances de politique agricole européenne attendues à compter de 2013, l'incertitude domine et les acteurs de la filière Betterave-Sucre Française poursuivent leurs efforts pour atteindre un niveau de compétitivité mondiale. Financé par le Conseil Régional de Picardie, le projet « Diagnostic Prospectif de la Filière Betteravière Picarde » (DiProBe)

mené en partenariat avec l'Université Jules-Verne de Picardie de 2007 à 2011¹ avait pour but d'analyser et de comprendre les facteurs agissant sur la dynamique productive de la filière betteravière picarde, d'en proposer un diagnostic et d'élaborer des scénarios d'avenir. Cette dernière étape, sur laquelle nous nous proposons de concentrer la présentation, a donné lieu à la construction de trois scénarios à l'horizon 2020 en adaptant la méthode des scénarios de l'Ecole Française de Prospective. Après avoir explicité le contexte et la méthode appliquée, nous exposerons pas à pas la construction des trois scénarios.

CONTEXTE ET METHODE DE DIAGNOSTIC PROSPECTIF DE LA FILIERE BETTERAVIERE PICARDE

Jusqu'au milieu des années 2000, l'Organisation Commune de Marché du sucre (OCM Sucre) européenne, mise en place à la fin des années 1960, était réglementée par un système de quotas. Ce système avait pour corollaire la fixation d'un prix annuel du sucre-quota et d'un prix hors quota. Dans un contexte européen de stabilité de la consommation annuelle totale long terme mais aussi de la production annuelle totale, les fabricants industriels français de sucre se partageaient le marché sans plus de concurrence qu'une « compétition entre les équipes marketing et commerciales qui verse davantage dans l'émulation que dans la véritable concurrence »². Du fait du maintien d'un prix européen à plus de 600€ la tonne (très au dessus du prix mondial de marché aux environs de 250-300€ la tonne), et compte tenu de la surproduction mondiale de sucre ainsi auto-entretenu, le volet Sucre de la Politique Agricole Commune Européenne est réformé en 2006³ et 2007⁴ dans le but de conduire au rétablissement du prix d'équilibre et à une meilleure gestion des quantités. Promouvant l'abandon des quotas par les planteurs et la réduction d'activité des transformateurs via des mesures d'aide, 75 des 180 sites industriels sucriers européens sont fermés⁵ et l'Union Européenne passe d'une position exportatrice nette de sucre à une position d'importatrice. Ce changement institutionnel et concurrentiel a impliqué pour les principaux acteurs de la filière une réponse immédiate sous peine de disparaître.

Historiquement ancrés dans les bassins d'approvisionnement et de production situés à 80% au Nord de la Loire et en premier lieu en Picardie (37% de la SAU cultivée en betterave en France à elle seule, 22% des établissements dédiés à la fabrication de sucre et 26% des effectifs salariés⁶), la filière betterave-sucre française a non seulement dû adapter ses structures productives mais aussi initier les voies de développement pour une compétitivité désormais mondiale. Les prochaines échéances annoncées à partir de 2013 permettront de sanctionner le succès ou l'échec des choix stratégiques des différents acteurs lors de cette réforme mais seront également déterminantes du réaménagement des territoires betteraviers picards et français. Les parties prenantes de la filière picarde dont le Conseil Régional de Picardie, participent directement à l'élaboration des programmes d'action venant soutenir et favoriser les progrès technico-économiques de la filière (cf. structuration de la filière figure 1 ci-après) en termes d'innovation et de compétitivité.

¹ Les auteurs remercient le Conseil Régional de Picardie, les acteurs de la filière qui ont accepté de collaborer avec le groupe de recherche ainsi que Lily Horcholle, Delphine Loze, Hadrien Piot et Aurore Vernet, étudiants de master qui ont participé à l'élaboration et l'administration des différentes enquêtes. Les auteurs restent néanmoins et bien entendu seuls responsables des interprétations et opinions défendues dans cette communication.

² Propos issus d'un des entretiens menés auprès de directeurs de sucrerie en février 2008.

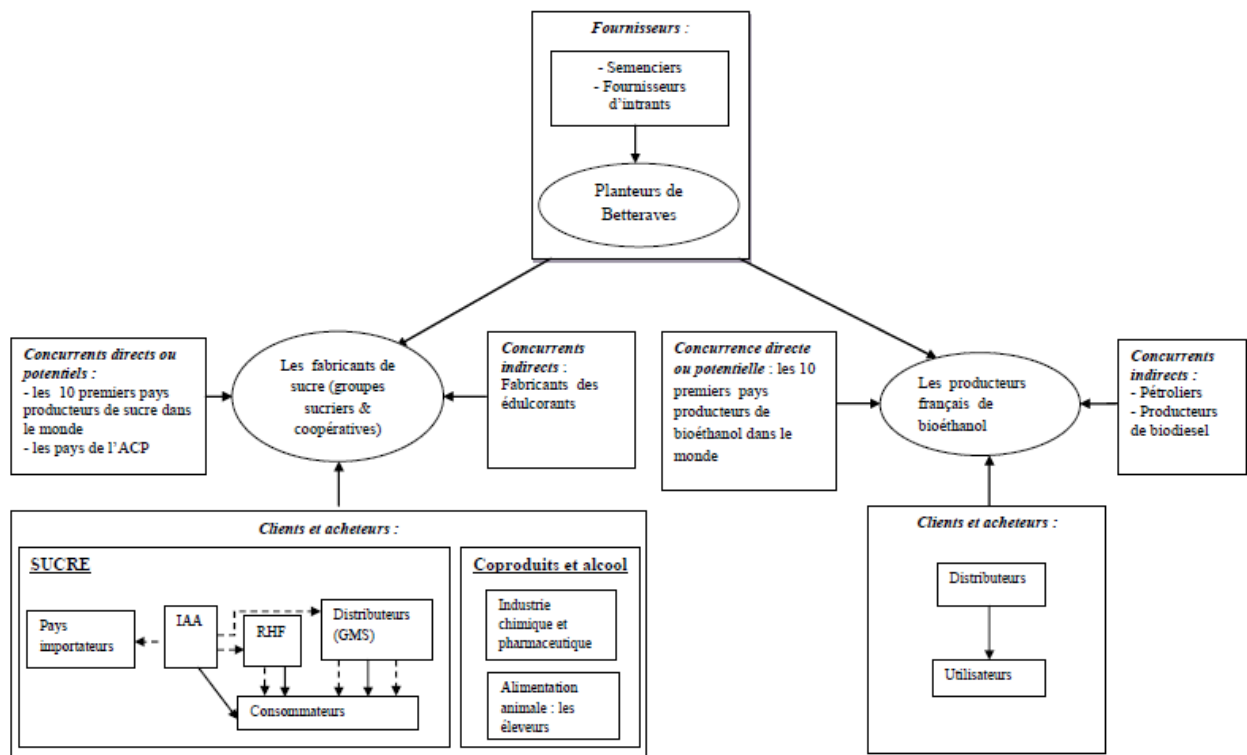
³ Règlement européen n°318/2006 du 20/02/2006.

⁴ Règlement européen n°1182/2007 du 26/09/2007.

⁵ Données CEFS, 2009.

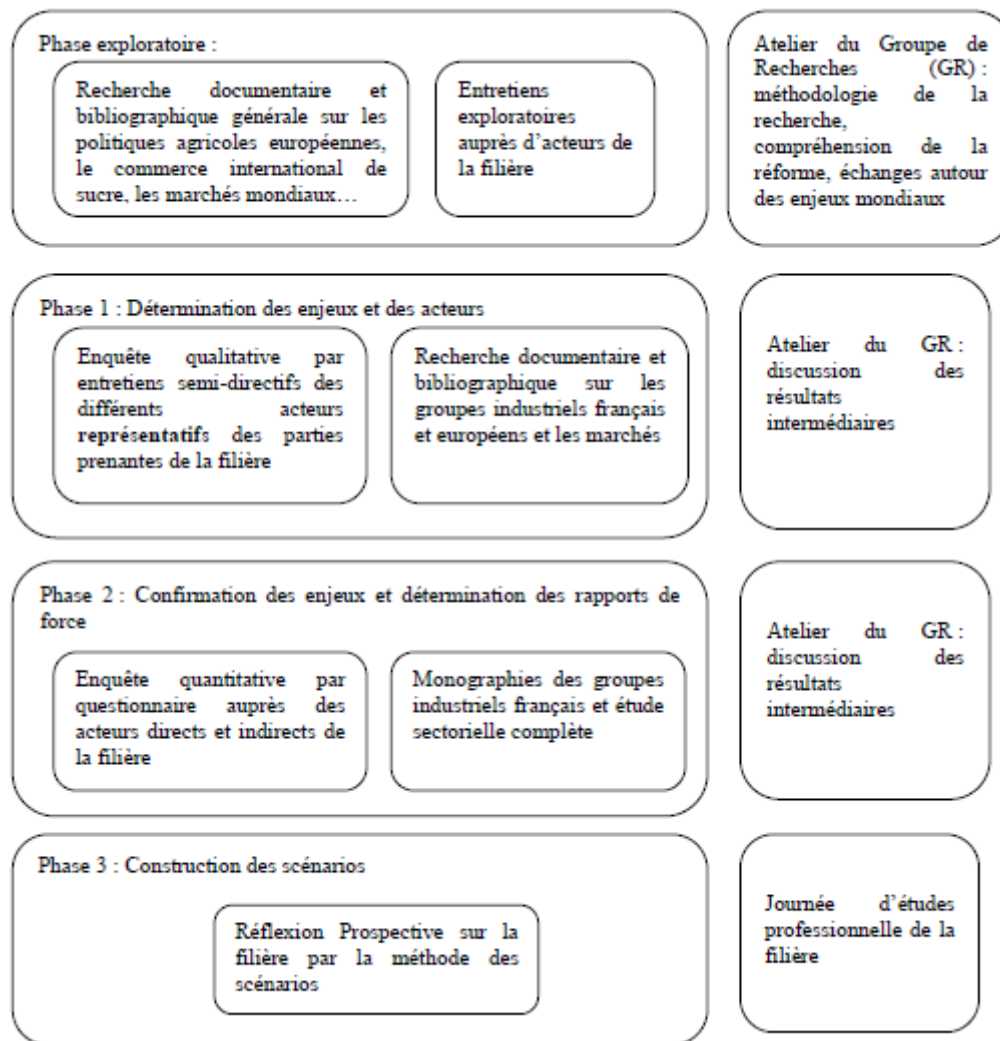
⁶ Données XERFI, 2009.

Figure 2.1.1.3-1 : Structuration de la filière betterave-sucre française



Le projet de recherche intitulé « Diagnostic Prospectif de la filière Betteravière Picarde » (DiProBe) avait pour but d'accompagner le Conseil Régional de Picardie dans sa connaissance de la filière, de ces enjeux et problématiques présentes et à venir. Conclue par une journée d'études réunissant une cinquantaine de professionnels représentant les différentes parties prenantes de la filière betteravière picarde, la méthodologie de recherche appliquée dans le projet DiProBe comportait trois phases successives (cf. figure 2 ci-après). Nourrie par des recherches documentaires et bibliographiques et des entretiens tout au long de l'étude, il s'est agi de construire une réflexion collective en faisant participer les différents acteurs d'une filière complexe aux enjeux économiques et politiques forts compte tenu du contexte de changement institutionnel et concurrentiel.

Figure 2.1.1.3-2 : Méthodologie du projet DiProBe



LA CONSTRUCTION DES SCENARIOS PAS A PAS

L'Ecole Française de Prospective (Godet, 2007) préconise une construction des scénarios en plusieurs étapes (cf. tableau ci-après). Véritable boîte à outils, cette méthode offre une souplesse d'utilisation ayant permis au groupe de recherche de tenir compte des spécificités du cas de la filière betterave-sucre picarde et de capitaliser les travaux menés durant tout le projet en sélectionnant les étapes et les outils méthodologiques en vue de la construction de scénarios.

Réflexion collective face aux mutations de l'environnement stratégique, la méthode des scénarios doit éclairer le décideur dans sa prise de décision en lui permettant de déceler les tendances lourdes, les zones d'incertitude majeures, les risques principaux de rupture, les défis auxquels il risque d'être exposé, ainsi que les stratégies qui pourraient être adoptées, leurs avantages et inconvénients respectifs (Godet, 2007). Sur la base de représentations matricielles construites à partir de l'observation du présent avec la participation active des différents acteurs, les scénarios proposent une image, à un horizon donné, du système étudié en fonction des hypothèses d'évolution de certaines variables clés.

Tableau 2.1.1.3-1 : Méthodologie de construction des scénarios mise en œuvre⁷

<u>Etapes</u>	<u>Objectifs</u>	<u>Outils proposés</u>	<u>Outils utilisés</u>	<u>Résultats obtenus</u>
Etape 1. Se poser les bonnes questions.	Définir le périmètre de l'étude	Ateliers prospectifs	Enquêtes menées dans les phases 1 et 2 du projet + Actualisation des données	Limite temporelle : Horizon 2020 Limite géographique : Filière betterave-sucre française
Etape 2. Identifier les variables clés	Mettre en évidence les variables clés	MICMAC	Adaptation de la méthode MICMAC	23 variables clés
Etape 3. Analyser les stratégies d'acteurs.	Déceler les alliances et les conflits futurs entre les acteurs	MACTOR	Monographies des groupes industriels sucriers, Entretiens non directifs, Revue de presse et recherche bibliographique,	Acteurs dominants : planteurs de betteraves et fabricants de sucre 8 enjeux + 18 objectifs associés
Etape 4. Balayer les futurs possibles	Identifier les composantes des scénarios	MORPHOL	Adaptation de la méthode MORPHOL	4 sous-systèmes
Etape 5. « Probabiliser » les scénarios	Identifier les scénarios probables et pertinents	SMIC-PROB-EXPERT	Construction collective avec les parties prenantes	1 sous-système 12 hypothèses 3 scénarios

Les travaux et enquêtes préalables ayant rempli le rôle d'ateliers prospectifs en permettant de délimiter le champ, de définir le problème et l'horizon de l'étude, la question posée à l'issue de la **première étape** était : quel est l'avenir de la filière betterave-sucre française à l'horizon 2020 ? Les prochaines échéances de politiques européennes d'une part, le poids et la place des territoires picards dans la France betteravière d'autre part, expliquent ce choix par le groupe.

Lors de la **deuxième étape**, la recherche des variables clés par la méthode MICMAC (Matrice d'Impacts Croisés-Multiplications Appliquée à un Classement) mise au point par M. Godet et J.C Duperrin au CEA entre 1972 et 1974 (Arcade *et al.*, 2003) permet d'identifier les variables clés à étudier en priorité une fois que la liste exhaustive des variables à prendre en compte est établie. La méthode MICMAC est un programme de multiplication matricielle appliqué à la matrice structurelle qui permet d'étudier la diffusion des impacts par

⁷ Une méthode en cinq étapes a été mise en œuvre, une sixième étape est préconisée par Michel Godet afin que soient conçus les plans d'actions. L'adaptation de la méthode à la demande du Conseil Régional supposait de s'arrêter à la cinquième étape. Néanmoins la journée d'études qui réunit cinquante professionnels de la filière en février 2011 permit une réflexion et un travail collectifs préparatoires à la décision.

les chemins et les boucles de rétroaction et par conséquent de hiérarchiser les variables. Le principe de MICMAC s'appuie sur les propriétés classiques des matrices booléennes.

En partant d'un répertoire de quatre-vingt quatorze variables identifiées grâce au modèle PESTEL qui « *repartit les influences environnementales en six grandes catégories : politiques, économiques, socioculturelles, technologiques, écologiques et légales.* » (Johnson et al., 2008), une liste de vingt-trois variables clés a été obtenue et retenue. En les classant ensuite par ordre d'influence croissante grâce à la synthèse des matrices influence/dépendance, sept variables dont l'influence totale est $\geq$ à 100 ressortent. Parmi celles-ci, les trois premières relèvent des Politiques Agricoles. Elles peuvent être considérées comme des variables structurant la filière. L'importance de l'OCM Sucre est nettement mise en évidence avec une influence totale estimée à 201, alors que l'influence totale de la PAC est estimée à 132. Dans un contexte de demande mondiale croissante (Chine et Inde notamment) et après la réforme de 2006 matérialisée par la baisse de quotas et du prix minimum, le solde commercial de sucre brut de l'Union Européenne est devenu négatif.

Le marché reste dominé par le Brésil qui a produit sur la campagne 2008-2009 37,5 millions de tonnes de sucre brut contre 16,58 tonnes pour l'U.E 27. Les exportations du Brésil ont ainsi atteint 25,3 millions de tonnes de sucre brut, très loin devant la Thaïlande, deuxième exportateur mondial pour l'année 2008/2009 avec 5,5 millions de tonnes. La baisse des quotas européens et du prix minimum explique l'essentiel des fermetures d'usines en Europe et l'abandon de la culture de betterave dans certains pays peu compétitifs tels que l'Irlande, le Portugal, la Bulgarie, la Lettonie et la Slovaquie.

La prochaine réforme de l'OCM Sucre en 2014 sera fortement influencée par la réforme de la PAC de 2013 elle-même en partie influencée par le Cycle de Doha. L'UE en tant que membre de l'OMC s'est en effet engagée dans le Cycle de Doha visant la suppression des restrictions d'accès et des distorsions de marché. Depuis son lancement en 2001, les compromis sont difficiles à trouver : l'UE fait valoir ses efforts d'ouverture à travers différents accords de Libre-échange alors que les États-Unis l'accusent d'utiliser des produits sensibles afin de contrebalancer le niveau d'accès aux nouveaux marchés qu'elle offrait (UE, 2006). L'autre point de discorde concerne les subventions, plus particulièrement la PAC. Les évolutions du Cycle de Doha auront donc des conséquences sur la PAC mais aussi sur l'OCM sucre. Les quotas sucriers et le prix minimum voient par ailleurs leur maintien menacé d'autant que la position unitaire des planteurs de betteraves et des fabricants de sucre pour la défense des quotas et du prix minimum est en train de se fissurer. La suppression des quotas et du prix minimum entraîneraient en effet une modification du rapport des forces entre les planteurs de betteraves et les fabricants de sucre. Pour les fabricants de sucre, supprimer les quotas et le prix minimum pourrait se traduire par une augmentation des exportations et une possibilité plus étendue de négocier le prix de la betterave alors que pour les planteurs de betterave, la suppression des quotas et du prix minimum représenterait une baisse du niveau de revenus et une perte de débouchés. Ceci est renforcé par le fait que, depuis 2009, les pays de l'Afrique Caraïbes Pacifique (ACP) peuvent exporter dans l'UE sans limitation de quantité. Compte tenu de ces trois politiques, la protection des intérêts des planteurs par la Confédération Générale des Betteraviers (CGB) qui regroupe près de 90% des planteurs français consiste à négocier le maintien du niveau de protectionnisme de l'Union Européenne en limitant l'ouverture du marché à travers entre autres les quotas sucriers et le prix minimum de l'OCM Sucre ainsi que le maintien de l'interventionnisme via les aides de la PAC.

Etape 3 : La méthode MACTOR (Matrice, Acteurs, Objectifs, Rapport de force) a été conçue en 1975 par Michel Godet et François Bourse et développée en 1990 avec Francis Meunier (Chapuy et Godet, 1999). Elle permet d'identifier les acteurs qui commandent les variables clés mais aussi d'identifier les principaux enjeux du futur. Dans le cas de la filière betterave-sucre, les jeux de pouvoir sont polarisés autour de trois types d'acteurs : les planteurs, regroupés au sein de la CGB, quatre groupes industriels et les acteurs

institutionnels. Les travaux monographiques menés lors de la deuxième phase du projet (cf. figure 2 supra) ont permis de comprendre les principaux points de convergence et de divergence des acteurs ainsi que les modes de coordination et les conventions en place au sein des filières françaises et européennes. Les enquêtes qualitatives et quantitatives menées dans les deux premières phases du projet, la participation active d'acteurs représentatifs des différentes parties prenantes, dont la CGB et les groupes industriels, à la construction de chacune des étapes de la méthode des scénarios ensuite, puis l'explicitation des points de vue défendus au groupe de recherche enfin, ont permis de valider pas à pas la réflexion.

Compte tenu des intérêts défendus par les parties prenantes de la filière, les enjeux relatifs aux variables clés ainsi que les objectifs qui leur sont associés peuvent être synthétisés comme suit (tableau 2 ci-après). Certains objectifs sont soutenus conjointement par les planteurs de betteraves et les fabricants de sucre, à l'image de la promotion des biocarburants qui représentent une opportunité pour le bioéthanol de betterave. D'autres objectifs, tels que la contractualisation proposée par la Loi de Modernisation Agricole (LMA), les opposent. Les dispositions de cette contractualisation permettraient en effet aux agriculteurs de peser davantage dans la fixation du prix avec les industriels. La réalisation ou non de cet objectif est par exemple une hypothèse d'évolution à retenir pour la construction des scénarios. C'est le cas aussi de tous les objectifs identifiés à partir des enjeux de la filière.

Tableau 2.1.1.3-2 : Enjeux et Objectifs associés

<u>Enjeux</u>	<u>Objectifs associés</u>
Le développement du bioéthanol	La promotion du bioéthanol (taux d'incorporation, campagnes publicitaires, soutien de l'ADEME,...) La mise en place des mesures de soutien au bioéthanol (droits de douane élevés, subventions, politiques d'investissement ...)
Les quotas sucriers	La suppression des quotas de production en Europe La suppression du prix minimum
L'ouverture du marché européen	La suppression de la clause de sauvegarde La poursuite de l'ouverture du marché européen.
La Politique Agricole Commune Européenne	La réduction des aides de la PAC Le renforcement de la prise en compte des critères environnementaux et alimentaires dans les modalités de la distribution des aides de la PAC
Les accords interprofessionnels	La fixation bi partite du prix de la betterave hors quota La non-validité de la contractualisation agricole (LMA)
Les politiques de Santé Publiques	Le renforcement des critères de conditionnalité sur la santé et la production végétale (paquet hygiène) La réduction de la consommation du sucre et des produits sucrés (PNNS)
Le respect de l'environnement	La réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires (Plan Ecophyto 2018) La réduction de la Tare terre
Le niveau de compétitivité	L'autorisation de la culture des OGM Le rendement de la betterave

Enjeux

Objectifs associés

La valorisation des coproduits

La réduction des dépenses en énergie (PPE)

Etape 4 : Cette quatrième étape consistait à l'élaboration des hypothèses, les futurs possibles étant le résultat de différentes combinaisons des sous-systèmes. La méthode utilisée pour appréhender l'éventail des futurs possibles est l'analyse morphologique (Ritchey, 1998). Elle vise à explorer de manière systématique les futurs possibles à partir de l'étude de toutes les combinaisons issues de la décomposition d'un système. La première phase d'application de cet outil est la construction de l'espace morphologique. Les variables clés et les enjeux identifiés associés aux objectifs dans l'étape précédente ont été regroupés en quatre sous-systèmes dont les composantes⁸ sont les suivantes :

- Un Sous-système Institutionnel : le Cycle de Doha, la PAC, les réformes de l'OCM, les accords interprofessionnels ;
- Un Sous-système Production : les coûts de production, la législation nationale sur l'environnement, la réglementation nationale sur les OGM, le rendement de la betterave
- Un Sous-système Socio-économique : le taux de syndicalisation, l'évolution des comportements alimentaires, les politiques nationales de santé publique, le nombre et l'organisation des acteurs de la filière, les niveaux de profit des acteurs de la filière.
- Un Sous-système Technico-économique : les politiques relatives aux biocarburants, les politiques industrielles régionales, les droits de douanes, l'utilisation du sucre dans l'IAA, le contexte économique français, la valorisation des coproduits.

Etant donné le poids et l'influence des variables réglementaires, le Groupe de Recherche a fait le choix de construire les scénarios d'évolution de la filière betterave-sucre de Picardie à travers le sous-système institutionnel (cf. tableau 3).

⁸ Ces composantes sont les reformulations et/ou les regroupements de certaines variables et/ou objectifs associés aux enjeux.

Tableau 2.1.1.3-3 : Présentation des composantes retenues et des hypothèses associées

<u>Composantes</u>	<u>Hypothèses associées</u>	
Le Cycle de Doha	Maintien des protections actuelles d'accès au marché	Ouverture des échanges
	Maintien des soutiens agricoles au niveau actuel	Baisse des soutiens agricoles
PAC	Maintien du budget de la PAC	Réduction des aides de la PAC
	Maintien des critères environnementaux actuels dans l'attribution des aides de la PAC	Renforcement des critères environnementaux dans les critères des aides de la PAC
OCM sucre	Maintien des quotas sucriers	Suppression des quotas sucriers
	Maintien du prix minimum de la betterave	Suppression du prix minimum de la betterave
Les accords interprofessionnels	Validité du contrat standard de la LMA	Non validité du contrat standard de la LMA
	Fixation unilatérale du prix de la betterave hors quotas	Fixation bipartite du prix de la betterave hors quotas.

Avec les 16 hypothèses associées à ces 4 composantes, plusieurs combinaisons sont possibles. Il faut donc ensuite réduire l'espace morphologique.

Etape 5 : Cette étape consiste à probabiliser les scénarios. Le but est de conduire l'expert à révéler le niveau de cohérence de son raisonnement (Godet, 2007). Le principal critère de choix de ces combinaisons a été la possibilité de susciter la réflexion collective sur l'avenir de la filière. Vient ensuite la rédaction des scénarios. D'après les résultats des ateliers de travail avec les acteurs auxquels quatre scénarios ont été présentés, trois scénarios ont été retenus (cf. tableau 4 ci-après). Ces trois scénarios présentent trois situations différentes. Le scénario 'tendanciel' décrit une situation de relatif statu quo ; le scénario 'politique agricole environnementale' représenterait une alternative pour éviter le scénario 'marché libre et concurrentiel' qui peut être considéré comme la situation de libéralisation totale.

Tableau 2.1.1.3-4 : Synoptique des trois scénarios

	<u>Scénario tendanciel</u>	<u>Scénario « une politique agricole environnementale pour tous »</u>	<u>Scénario « Marché Libre et concurrentiel »</u>
Hypothèses	-Accord sur l'ouverture des échanges à Doha -Baisse tendancielle du budget de la PAC -Renforcement des critères environnementaux dans la distribution des aides de la PAC -Maintien des quotas sucriers au niveau actuel -Maintien du prix minimum au niveau actuel -Volatilité du prix mondial du sucre -Domination du Brésil	-Accord sur l'ouverture des échanges à Doha -Reconduction du budget de la PAC -Renforcement des critères environnementaux dans la distribution des aides de la PAC -Baisse de la quantité des quotas sucriers -Baisse du prix minimum -Volatilité du prix mondial du sucre -Domination du Brésil	-Accord sur l'ouverture des échanges à Doha -Forte baisse du budget de la PAC -Renforcement des critères environnementaux dans la distribution des aides de la PAC -Baisse de la quantité des quotas sucriers -Baisse du prix minimum -Volatilité du prix mondial du sucre -Marché mondial fortement concurrentiel
Conséquences possibles	-Développement des partenariats de R&D -Augmentation des coûts de production du sucre en Europe -Diminution de l'activité en Europe -Légitimité renforcée de l'interprofession	-Développement des partenariats de R&D -Développement des biocarburants -Augmentation du coût de production -Soutien de l'UE pour développer l'agriculture raisonnée -Interprofession fragilisée	-Baisse des revenus -Baisse de la production -Développement des aides régionaux et nationaux
Image finale	Une filière betterave-sucre de moins en moins compétitive à l'international	Une filière betterave-sucre pérenne et moins compétitive à l'international	Une filière betterave-sucre qui risque de disparaître
Probabilité	Ce scénario reprend la situation actuelle avec le renforcement de critères environnementaux et la baisse de la PAC qui influent sur la compétitivité de la filière au niveau international. Sa probabilité de réalisation est faible par rapport aux deux scénarios en raison des modifications de l'OCM sucre.	Ce scénario reprend les souhaits de la commission européenne sur la prise en compte des considérations climatiques, écologiques et alimentaires dans la réforme de la PAC. Ce qui laisse penser que c'est le scénario le plus probable des trois.	Ce scénario suppose un désengagement presque total de l'Union Européenne. Sa probabilité de réalisation reste faible en raison de l'implication forte de certains États Membres dans la défense de l'interventionnisme de l'UE et particulièrement de la PAC.

CONCLUSION

Permettant une approche globale mariant le quantitatif et le qualitatif, la formulation en « boîte à outils » de cette méthode de prospective stratégique facilite sa mise en œuvre en fonction de différentes contraintes d'organisation, de budget et de temps, ce qui permet une facilité d'appropriation pour une prospective territoriale appliquée ici à une filière dominante des territoires agricoles picards.

Véritable boîte à outils ou boîte à méthodes pour chaque étape de la construction, cette méthode des scénarios a le mérite de proposer une souplesse et une adaptabilité à tout secteur d'activité et tout niveau de réflexion spatiale (local, national, international), ce qui a autorisé le groupe de recherche à échafauder des scénarios d'évolution de la filière à l'horizon 2020 avec –malgré– les spécificités fortes de la filière explicitées dans la première partie de cette communication. Cette approche insiste également sur les interactions et rapports de force entre les acteurs, clé de voûte du redécoupage des territoires betteraviers français faisant suite à la réforme (cf. la disparition de territoires betteraviers entiers dans le centre de la France).

Systémique, elle présente enfin l'avantage d'impliquer la participation des acteurs eux-mêmes à la construction des scénarios et de permettre ainsi une réflexion collective entre différents acteurs qui partagent le même intérêt pour le sujet abordé, de créer ainsi une intelligence territoriale et une dynamique collective.

BIBLIOGRAPHIE

- Agreste (2009/Décembre). La Picardie est la première région betteravière de France. Les feuilles de liaisons. Picardie, Service de l'information statistique et économique de Picardie (SRISE) En ligne: http://draaf.picardie.agriculture.gouv.fr/IMG/pdf/numero_32_betterave_presentation_2009_cle0b6142.pdf.
- Arcade, J., M. Godet, F. Meunier et F. Roubelat (2003). Structural analysis with the MICMAC Method & Actor's strategy with MACTOR Method. Futures Research Methodology. Washington. En ligne: <http://www.lampsacus.com/documents/MICMACMETHOD.pdf>.
- Chapuy, P. et M. Godet. 1999. «Sécurité alimentaire et Environnement. Analyse du Jeu des acteurs par la methode MACTOR». *Cahier du LIPSOR*, no 11. En ligne: http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/memoire/cahier_num11.pdf.
- Godet, M. 2007. *Manuel de prospective stratégique. L'art et la Méthode, 3ème éd.* Paris: Dunod, 448 p.
- Godet, M., N. Bassaler, R. Monti et S. Richou. «Trame des ateliers de prospective stratégique». Dans *Entreprises et territoires* (Conservatoire National des Arts et Métiers - LIPSOR). En ligne: <http://www.lapro prospective.fr/dyn/francais/ouvrages/nelletrameatelier5.pdf>.
- Godet, M., R. Monti, F. Meunier et F. Roubelat La boîte à outils de prospective stratégique. Cahiers du LIPSOR. Paris, Laboratoire d'Investigation en Prospective, Stratégie et Organisation En ligne: http://www.economie.gov.mg/techniques-prospectives/ateliers/boite_a_outils_lipsor.pdf.
- Johnson, G., K. Scholes, R. Whittington et F. Fréry. 2008. *Stratégique*. 8ème. Paris: Pearson Education.
- Ritchey, T. 1998. *Fritz Zwicky, Morphologie and Policy Analysis*. Stockholm, Sweden: Swedish Defence Research Establishment (FOA). En ligne: <http://www.foi.se/ma/morphology.pdf>.
- UE (2006). Le Cycle de l'OMC de DOHA pour le developpement, euractiv.com En ligne: <http://www.euractiv.com/fr/commerce/cycle-omc-doha-dveloppement/article-157100>.

2.1.2 A2 – Mobilités et questionnement des catégories spatiales

Si le paysage est perçu à travers les yeux d'une communauté territoriale, cette perception tend à évoluer rapidement à mesure de l'augmentation de la mobilité des populations. Quelles sont les catégories spatiales qui nous permettent d'appréhender le paysage en tenant compte des enjeux de la mobilité? Cet atelier sollicite des communications liées à la mobilité territoriale.

2.1.2.1 Nouveaux territoires en Uruguay, sous-région Plata-MERCOSUR (espagnol)

Titre de l'article **Regiones emergentes en Uruguay, sub-región Plata-MERCOSUR (Nouveaux territoires en Uruguay, sous-région Plata-MERCOSUR)**

Auteure **ROMERO GORSKI, Sonia**

Professeure et chercheure, Instituto de Antropología-Dpto. de A. Social, Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación, Universidad de la República, Montevideo, Uruguay

En el Río de la Plata hay memoria de crisis y bonanzas que sacuden cíclicamente la región, hecho que adquiere notable importancia del lado uruguayo donde se apuesta a promover el turismo, como factor clave para el desarrollo local. La cuestión crucial para los departamentos de la costa uruguaya, -Colonia, Maldonado y Rocha – que optaron por esa actividad productiva, debería colocarse cada vez más en la creatividad, en mantener un estilo en un ambiente o paisaje agradable, con emprendimientos sustentables sin ceder dócilmente a exigencias de inversionistas y resistirse, entre otros, a urbanizaciones forzadas en balnearios que arriesgan perder la categoría de tales.

Diversificación, personalidad y autonomía, siempre relativa, en marcos de interconexión mundial y regional, son principios que aparecen en una nueva tendencia de reorientación del énfasis y las expectativas económicas (¿a modo de un 'monocultivo'?) sobre el turismo estacional.

Hay que recordar que en años recientes se puso en duda la continuidad institucional del acuerdo del MERCOSUR como tal, sobre todo por la tensión entre Uruguay y Argentina, desencadenada en 2005 con la construcción y puesta en funcionamiento de la planta de celulosa Botnia (luego UPM), en la cercanía de Fray Bentos, lado uruguayo del río Uruguay; pero el movimiento de personas hacia Uruguay no se detuvo ante el puente bloqueado (durante tres años) por el grupo que organizó la protesta en el lado argentino, sino que buscando otros pasos de frontera se mantuvo la costumbre de las "migraciones estacionales" en los veranos y el turismo de fin de semana. Se diferenció ese tipo de actividades de las tensiones político-institucionales.

Estos y otros comportamientos testimonian del interés antropológico en observar lo que sucede en la banda costera de Uruguay, desde el suroeste y al sureste, donde se van organizando nuevas regiones que se destacan a simple vista en la apariencia del territorio, en hechos sociales, en emprendimientos económico-productivos, en opciones de consumo. La mirada no incluye expresamente a la capital, Montevideo, (a pesar de encontrarse sobre el eje costero), a fin de visualizar escenarios que guardan relativa autonomía respecto del centro político-administrativo del país.¹

CULTURA Y TERRITORIO, INTERES DE LA INVESTIGACION

Un mismo territorio no permanece siempre idéntico a sí mismo: su forma de delimitación y designación, sus recursos, la identidad de sus habitantes pueden variar considerablemente de una época a otra. En Francia, la Camarga (Picón, 1978), llanura aluvial de delta carente de todo relieve, ha sido una zona de policultivo hasta el siglo XIX, y luego se ha convertido en una región

¹ Previsiones autorizadas adjudicaron creciente protagonismo a los departamentos, "... los departamentos tendrán necesariamente más autonomía (quizás por alguna reforma descentralizadora) y coordinarán con las regiones vecinas. La relación de la capital con el resto del país se verá tensionada por estos cambios, aún cuando no se modificará sustancialmente la estructura decisoria (por la concentración de recursos globales)." (Bizzozzero, 1997:53)

de salinas y cultivo de arroz, antes de ser dedicada al turismo y a la conservación de la flora y de la fauna. (A. Cadonet. Territorio: en P. Bonté y M. Izard, Diccionario Akal de Etnología y Antropología, 1996).

Los objetivos de una primera aproximación y luego del seguimiento longitudinal², se refieren a relaciones sociales, actitudes y cambios de infraestructura en zonas más impactadas y dependientes económicamente del turismo e inversiones de empresarios y personas civiles; la intención es producir conocimiento, empíricamente fundamentado, sobre el desempeño de las localidades en la adaptación al incremento de visitantes, de las construcciones edilicias y de emprendimientos varios, todos destinados a atraer más gente, más visitantes, nuevos residentes nacionales (desde departamentos vecinos) o extranjeros, de la región o más lejos.

La descripción cualitativa acompañada de referentes teóricos e hipótesis, pone en juego elementos comparativos de forma tal, que se conforma un punto de vista construido científicamente³. Las siguientes hipótesis o supuestos, han funcionado como dispositivos motivadores para mantener la observación sobre un *terreno*, parte de una etnología regional:

- La centralidad del fenómeno urbano en el mundo contemporáneo (recordando que los modelos de consumo y comunicación se activan desde las ciudades), incluye cambios de valores con paradójicos retornos: al origen, al paisaje natural, al grupo más restringido. En ese sentido los departamentos seleccionados representan esa búsqueda de alternativas en la región Plata-MERCOSUR; pero al moverse hacia territorios “naturales” en períodos vacacionales o de ocio, los habitantes de las ciudades tienden a reproducir...ciudades. El ocio sería un factor que amplifica la tendencia a la “urbanización” masiva.⁴
- Los habitantes de ciudades uruguayas fronterizas (o en situación de tipo ‘fronteriza’ por contacto permanente) no están confundidos en cuanto a su pertenencia y/o identidad; pueden manifestar conciencia de sí mismos dentro de un panorama más complejo. De alguna manera, pragmáticamente, se ha comprendido que “...la defensa de los modos de pensamiento y de vida tradicionales, o considerados como tales, sólo puede lograrse, paradójicamente, mediante la integración, las migraciones, el desarrollo de la economía de mercado, etc.” (...) “, aceptando tal vez que los cambios y/o la pérdida de parte de la propia identidad “es un precio a pagar para salvaguardarse a sí mismo”. (Godelier, 1995:177).⁵
- La intensidad de los intercambios, de la vida social, hace a la fortaleza cultural. El impacto dinamizador de ambientes más cosmopolitas se revelaría también en un desempeño identitario muy activo en los lugares más frecuentados, atravesados por diferentes estilos con los que se convive en lugares de frontera o que traen turistas y/o veraneantes (ref. *ethnoscapes*, según Appadurai). La convicción

² Romero, S. 2001, a) y b); 2003; 2005; 2010 a) y b).

³ « ...penser le point de vue comme tel, c'est le penser différemment, relationnellement, en fonction des positions alternatives possibles auxquelles il s'oppose sous différents rapports (...) Et du même coup, constituer comme tel l'espace des points de vue : ce qui définit très précisément une des tâches de la science, comme l'objectivation de l'espace des points de vue à partir d'un point de vue nouveau, que seul le travail scientifique, armé d'instruments théoriques et techniques, permet de prendre... », (Bourdieu, 2001:185).

⁴ “Massive urbanization, accompanied by the rapid expansion of cities and metropolitan regions and the sprawling growth of megacities around the world, is one of the most important transformations of our planet” (Land Lines, april 2011).

⁵ Al respecto tomamos como un resultado sugerente, y comparable con el caso uruguayo, que una encuesta cuantitativa realizada en México, en la región fronteriza con EEUU no reveló concordancia con el estereotipo de la “pérdida de identidad” en los estados limítrofes, mientras que se encontró mayor nivel de identificación con valores norteamericanos en sectores acomodados del DF y grandes ciudades. (J. Bustamante. En: Arizpe y Gortari, 1990).

antropológica en este punto es que 'la mirada del otro', integra y mejora la construcción de una auto-percepción, la *imago*, que a nivel social siempre plantea la necesaria presencia de otros: "La necesidad de ser mirado no es una motivación humana entre otras: es la verdad de las otras necesidades", (Todorov, 1997: 37).

- Cultura y territorio siguen componiendo una configuración fuerte en significados individuales y colectivos, aún en pleno auge de neo-nomadismos. Entiendo *territorio* como lugar, paisaje, redes de relaciones, '*feelings*' con personas, con cosas, con lenguajes; y *neo-nomadismo* como hábito de movilidad, gusto por recorridos durante períodos acotados, manteniendo un lugar de origen.⁶ No se trata de poner énfasis sobre "esencias culturales" locales, por el contrario, es importante recordar el carácter compuesto y dinámico de las particularidades culturales, abriendo interrogantes sobre condiciones de evolución, según cada contexto.

URUGUAY DENTRO DE UN CORREDOR INTERNACIONAL

Diferentes autores coinciden en señalar, dentro de la región mercosuriana, subregiones de mayor dinamismo económico e intercambios (Daher, 2000; Ferrer, 1997, Vaillant, 1998, De Sierra, 2001, otros). Es interesante tomar en cuenta la tipología establecida por A. Daher, porque es la que se anticipa a extender el área consolidada en los acuerdos y porque esta visión económico-geográfica destaca el protagonismo de las ciudades⁷ previendo la consolidación de un corredor internacional del MERCOSUR, en el que se distinguen tres regiones metropolitanas binacionales:

- a) la Paulista, brasileño-paraguaya;
- b) la Rioplatense, argentino-uruguaya; y
- c) la Interandina, chilena-argentina.

El mismo autor afirma que "el corredor tiene un rol estratégico no sólo en la integración de los países del MERCOSUR, sino en el conjunto de sus economías. Es más, puede sostenerse que el MERCOSUR se sustenta en el corredor –que de hecho lo precede– y que el intercambio comercial que se da en él demuestra que, en gran medida, el MERCOSUR es una alianza de complementación industrial, de bienes intermedios y de capital, de sello acentuadamente urbano y metropolitano". Entre las tres regiones binacionales la rioplatense destaca con mayor perfil "... allí se ha constituido de hecho una macro región que sin embargo, sigue siendo más pequeña que cada una de las provincias argentinas o cada uno de los estados brasileños del corredor". (Daher, idem: 118).

Más ampliamente, la América luso-hispánica está concentrando interés, se ha tomado conciencia del fuerte potencial económico de la región que ha ganado credibilidad en el plano político estableciendo la cláusula del respeto al sistema democrático, que condiciona la pertenencia. Los analistas internacionales coinciden asimismo en señalar "el éxito inesperado y muy rápido del Mercado común del sur (MERCOSUR)", aspecto que no aparecía tan claramente optimista en opiniones uruguayas (Romero, S. 2003), aunque en los últimos años se está observando un crecimiento sostenido de las economías; "gracias al éxito, el MERCOSUR se volvió de facto en el polo principal en torno del cual comienza a articularse la integración rápida de toda América del Sur. Todos los vecinos sud-americanos procuran hoy negociar su adhesión al nuevo conjunto

⁶ "Les nomades traditionnels ont des parcours réguliers dans l'espace et dans le temps.(...) le nomadisme planétaire" (...) estaría reservado a privilegiados mientras que "la migration et l'exil sont la version dramatique, exaltante ou tragique" (Augé, a) 2011: 262).

⁷ Antonio Daher, geógrafo y economista chileno de la Pontificia Universidad de Chile. Alfredo Valladao, brasileiro dirige en el Inst. de ciencias Polítcas de París, una cátedra sobre MERCOSUR e Integración.

regional. Este, en efecto, representa cerca del 75% del PNB latinoamericano y agrupa los centros financieros y económicos, los más importantes y los más dinámicos del sub-continente. Así una asociación con el MERCOSUR se volvió una cuestión de vida o de muerte económica para los otros estados fronterizos". (Valladao, 2003).

Confirmando la tendencia a la que refiere A. Valladao, hay que recordar que durante el año 2003, cuando Argentina y Uruguay no estaban aún recuperados de la crisis económico-financiera, y cuando nuevos gobiernos, en Brasil y Paraguay, estaban procurando afirmación política, otros países, como Venezuela, reclamaron la integración al bloque del MERCOSUR, planteando los beneficios de un colectivo francamente sudamericano. Es decir que el bloque regional cumple efectivamente un rol como "núcleo estratégico" de América del Sur, polo de atracción de una integración a un nivel más amplio, (ver De Sierra, 2001).

Las razones macro económicas y políticas evocadas, han ido integrándose al "imaginario social sudamericano", promoviendo cambios de metas en poblaciones que comenzaron a moverse en la región de manera inédita; hay que tener presente ese dato para interpretar fenómenos como el incremento sostenido del turismo y el alza del mercado inmobiliario en localidades de la costa uruguaya. Es un hecho muy actual: las ventas superan previsiones y diversifican los tradicionales compradores, que eran antes en su mayoría de origen argentino. Un titular destacado del diario El País, Montevideo, sábado 27 de agosto de 2011 informaba inequívocamente que: "En Maldonado se venden inmuebles a un promedio de 4,8 millones de USD diarios". Días antes en el mismo periódico se describió una escena de un remate en Punta del Este; un apartamento de no más de 40 m² en un edificio de la década del 70, fue adquirido por una uruguaya en 142.000 USD pero hubo "gran cantidad de interesados entre ellos potenciales inversores argentinos, uruguayos y brasileños. Un inversor argentino dijo que se pagó el metro cuadrado lo mismo que sale un apartamento a estrenar en los porteños barrios de Recoleta, Belgrano y Barrio Norte". El País, 21/08/11.

Sin duda que en la (exagerada) valorización y disputa por propiedades se manifiesta un elemento muy significativo: por lo menos tres grandes ciudades o *ciudades mundiales* - San Pablo, Buenos Aires y Santiago de Chile - gravitan en las cercanías de Uruguay. Con esa perspectiva aparece más claramente, y se pueden reconocer, a nivel local, indicios de conexiones metropolitanas e internacionales,⁸ que se extienden hasta los destinos de ocio y turismo de mayor prestigio en Uruguay: Punta del Este, Colonia del Sacramento y la costa de Rocha (cada uno con su zona de influencia). Desde el litoral costero suroeste (próximo a la costa argentina), hasta el sureste del país (costa atlántica y frontera con Brasil) ya está definido un eje de tránsito de grandes contingentes de personas, que junto con el flujo de comunicaciones, inversiones e interacciones de todo tipo, ha impuesto nuevos usos del territorio, definiendo influencias por encima de trazados fronterizos. (Romero, S. 2005; 2010; 2011)

Un elemento a tener en cuenta para ver en la diacronía el comportamiento del *territorio* (tal como se definió en página 2) es que hubo un riesgo de "desborde" sobre el territorio uruguayo, cuando parecía

⁸ Datos del GaWc, *World Cities Research Group*, (citado por R. Fossaert, 2001: 13). La categoría de ciudades mundiales evoca según la GaWc (*Globalization and World Cities Research Group and Network*, de Birmingham) no sólo la dimensión de la mancha urbana o la cantidad de habitantes, sino la envergadura y diversificación de la actividad e intercambios. Es del caso reproducir la categorización de dichas Ciudades Mundiales –definidas como aquellas ciudades del sistema mundial productoras de servicios avanzados-. Están ordenadas en rangos decrecientes desde un máximo de 12 puntos a un mínimo de 4:

- a) en la primera categoría, o Ciudades Mundiales tipo A. Alpha, y con el tope máximo de 12 puntos, clasifican solamente Londres, Nueva York, París y Tokio.
- b) en la segunda categoría, la de las Ciudades Mundiales tipo B. Beta, los puntos van del 9 al 7. Con puntaje 8 clasifican Bruselas, Madrid, México y Sao Paulo.
- c) finalmente el tercer grupo, el tipo C. Gamma, comprende a las ciudades que se ubican entre los puntajes 6 y 4. En este grupo encontramos a Santiago de Chile, que clasifica con 6 puntos, y a Buenos Aires, que obtiene 4 puntos.

inminente la construcción de un puente Colonia-Buenos Aires, el que con 41,5 Km de largo y 4 vías de circulación, habría sido el más largo del mundo. En 1996 se firmó un tratado entre Uruguay y Argentina en el que se decidió la construcción del puente, confirmado por el Parlamento uruguayo en diciembre de 1998. Pero luego el emprendimiento quedó guardado ‘en carpeta’ sin discutirse más sobre su eventual realización. La obra en sí misma, así como el largo período del obrador, habrían producido impactos considerables y no todos deseables, en la costa uruguaya. (Romero, S. 2001, b)).

Desde la perspectiva de dicho proyecto se predecía que probablemente ocurrieran en territorio uruguayo los siguientes fenómenos vinculados a la construcción del puente,

- 1) surgimiento de Colonia como área dinámica a nivel nacional, centro de turismo y residencia permanente de miles de argentinos,
- 2) formación de una nueva área metropolitana en torno a Maldonado-Punta del Este por la expansión acelerada que tendría el turismo
- 3) consolidación de Montevideo como capital del MERCOSUR (Veiga D. 2000: 59)

En el actual escenario sin puente pero con modernos medios de transporte marítimo, ya están prácticamente completados los dos primeros fenómenos, con la aclaración que tal vez no todos los extranjeros residen de forma permanente, pero sí que han comprado propiedades o instalan empresas en esos lugares, en territorio uruguayo. Asimismo el contingente de visitantes habilita la construcción y oferta de hotelería en todas las variantes de estilos posibles.⁹

TRAS EL TURISMO, EXPANSION URBANA

Globalisation et urbanisation sont synonymes, dans la mesure où l'urbanisation passe à la fois par l'extension de mégapoles, par celle du tissu urbain au long des routes, des fleuves ou des côtes maritimes et par celle des réseaux de communication. (M. Augé, a) 2011: 251)

Para Uruguay la mención de sus fronteras terrestres con Brasil y fluviales con Argentina no resulta lo suficientemente descriptiva de la variedad de situaciones de contacto de tipo fronterizos que se tejen intensamente en partes significativas del territorio, contando con que siempre han sido más importantes y constantes los desplazamientos de argentinos hacia el lado uruguayo. Este hecho social puede ser rastreado desde lejos, ya que a fines del siglo XIX estaba instalada la costumbre de frecuentar playas uruguayas de oeste a este, y sin saltarse en aquel entonces las playas montevidéanas.

Cada vez más el turismo estacional-estival, constituye un referente indispensable para el estudio del desempeño de poblaciones y territorios en Uruguay. Los visitantes llegan en cantidades que alcanzan casi el total de nuestra población, esto en términos de promedios generales, ya que en las localidades el número de turistas (contando a nacionales y extranjeros) suma varias veces la población estable.¹⁰ A título de ejemplo, en Punta del Este viven unas 12.000 personas todo el año mientras que en verano suman cerca de 500.000 los residentes temporarios; en La Pedrera, Rocha, viven unas 300 personas, pero en enero y febrero conviven con más de 8.000 veraneantes que se renuevan por quincenas o semanas.

⁹ Sería tema para otro trabajo evaluar el impacto laboral y cultural que ha producido la expansión de emprendimientos de hotelería en las poblaciones locales, sobre todo en jóvenes.

¹⁰ A fines del verano del 2011 el Ministro de Turismo reconoció el auge del sector, declarando que fijaba en 3.000.000 de visitantes extranjeros la meta para la siguiente temporada. Desde una perspectiva regional, es destacable el hecho que los países miembros del MERCOSUR (datos parciales de países asociados) aporta prácticamente la totalidad de los turistas (94 %)

Otro aspecto a destacar es que se mantienen características históricas en cuanto a la predominancia de visitantes extranjeros de sectores de alto y muy alto poder adquisitivo, con presencia significativa del turismo nacional, sobre todo desde Montevideo y capitales departamentales, siguiendo un patrón de acomodado nivel socioeconómico. Unos y otros se instalan, literalmente, en modalidad de poblamiento estacional en lugares propios o simbólicamente apropiados. Hay diversidad de implicancias económicas y sobre todo socio-culturales que pueden ya inferirse de esta breve referencia; los registros de los gobiernos departamentales lo reflejan a través de la recaudación de impuestos, permisos de construcción, entre otros. Por otro lado hay que contar con que la llegada cíclica de personas impone de forma reiterada, estilos de vida específicos, activados y asociados con el lugar, (aspecto que se incluye en *ethnoscapes*, como neologismo de referencia), potenciados por capitales que buscan arraigo local.

La expansión de urbanizaciones, de estilos de vida urbanos, por lugares “naturales” se vincula aquí con dos fenómenos diferentes y coincidentes: la búsqueda (mundializada) de lugares alternativos, para disfrutar o para vivir, fuera de tensiones ciudadinas y la movilidad estacional del período estival. Ambos fenómenos producen o reproducen concentraciones urbanas, edificios en altura, aunque no todos sean lugares habitados en permanencia, lejos de eso. El tiempo libre, el ocio, y capitales disponibles colonizan cada vez más territorios, hasta el *hinterland* agroproductor, que cambia de actividad y se integra al circuito turístico con instalaciones de hotelería de campo, para uso en breves períodos anuales.

ALGUNOS REPAROS AL FLUJO TURISTICO

Se discute si es acertada la concepción del rubro como una verdadera ‘industria sin chimeneas’ en la medida que toma fuerza la idea que el desarrollo del turismo debe ser sostenible en virtud de que hace uso de recursos no renovables, entre ellos el territorio como espacio físico y como contexto cultural.

Dentro de esa visión se critica que los potenciales destinos se adapten fácil e indiscriminadamente a las exigencias y hábitos de consumo de los turistas (que suelen reclamar calles pavimentadas, centros comerciales, estacionamientos, etc). Se sabe que más tarde, cuando la belleza del entorno se vea muy alterada, el atractivo desaparece y lo que eran comodidades reclamadas funcionarán como factores de alejamiento, de desinterés por el lugar. Existe preocupación en este sentido, y profesionales vinculados al sector turismo tratan de difundir conciencia sobre la “fuerza depredadora del turismo”, sobre el carácter efímero de los gustos y sobre la importancia de proteger el territorio, incluyendo naturaleza, sitios, tradiciones y personas; han advertido que “el mundo está lleno de cadáveres turísticos como Biarritz (Francia) o Viña del Mar (Chile). Las modas cambian y no hay que colgarse de las modas porque si no, quedamos frustrados en las expectativas generadas. (...) El problema es la dependencia, ya que el día que en Buenos Aires decidan que Punta del Este ya no está de moda, ese día ya no vienen más. Además, las torres se degradan. La naturaleza, si se la cuida, no. (...) Las torres serán viejas y cuando tengan 40 o 50 años van a afean la ciudad. (...) Hay que mirar el problema a largo plazo, en el sentido de la sustentabilidad, es decir, lo que queda para nuestros hijos: edificios viejos y playas contaminadas.” (D. Antón, 1994: nfb 40/41).

Al mismo tipo de constataciones desencantadas llegaron antropólogos españoles observando efectos similares: lugares en un principio codiciados se convierten luego, y principalmente por efecto de la masificación, en lugares desechados.¹¹ La advertencia sobre el proceso socio-cultural que lo produce, es aplicable en toda la extensión al caso uruguayo, y en particular a cualquiera de los departamentos más

¹¹ En revista Geo, 2004: 137, leyenda que acompaña fotografía: “Benidorm, 1er septembre, 8h. Ce Manhattan espagnol apparaît d’un seul coup au débouché des montagnes. La grande tour a plus de soixante étages. Je n’ai aucune envie de rester. Cet endroit renforce le sentiment que j’ai depuis mon départ de Barcelone: les hommes sont capables du meilleur et du pire avec leur environnement”.

impactados por el turismo: “La aparición de nuevas imágenes del turismo es producto de la dialéctica que se establece entre los gustos de la clase ociosa y la tendencia a la democratización-popularización de esos mismos gustos (emulación). Es decir si entendemos el turismo como la necesidad que tiene el hombre de salir de su entorno (alterotropía), es lógico suponer que la democratización (masa turística) genere la necesidad de una salida nueva hacia la captación de otros lugares. De ahí la aparición constante de nuevas zonas de recreo. Y el patrón siempre es el mismo: descubrimiento por parte de un turismo selecto, mercantilización del descubrimiento y masificación”. (Nogués Pedregal, 1995).

Podemos reconocer esa secuencia en lo que ha sido el proceso de expansión de los núcleos originarios de balnearios en la costa uruguaya; un ejemplo paradigmático puede verse en el Departamento de Maldonado, donde a partir de la península donde se inició Punta del Este hace poco más de un siglo, se procesó una ‘fuga’ hacia el este, primero construyendo edificios con criterio de densificación urbana, luego extendiéndose por lugares cada vez más exclusivos y cotizados, es decir alejados de la urbanización y la masificación que el propio turismo le ha ido imponiendo al balneario; así se formaron La Barra, Manantiales, el Chorro, José Ignacio y otros, (ver cuadro de permisos de construcción en anexo 2).

Es oportuno señalar que ese movimiento expansivo está físicamente y simbólicamente detenido en el límite entre el departamento de Maldonado y el departamento de Rocha. Allí hay objetivamente un obstáculo natural, una laguna costera sobre la cual sería necesario extender un puente para asegurar la conexión entre Punta del Este y posibles balnearios que se extenderían ya en terrenos del departamento vecino.¹²

La obra del puente, de sencilla ejecución, permanece inconclusa hasta la fecha porque hubo de parte de las autoridades y de la sociedad civil una verdadera expresión de resistencia cultural, socialmente organizada: rechazo al estilo de consumo y edificaciones imperantes en Punta del Este. El movimiento ilustra de forma muy económica cómo se activan inteligencias locales, actores interviniendo en el uso y destino de un territorio. Algunas opiniones contrarias ven en la negativa de Rocha a construir esa vía de acceso por la costa, una de las razones del “estancamiento” de ese departamento.¹³ La última noticia es que las actuales autoridades departamentales cambiaron la tradicional postura y adhieren a la idea o política “desarrollista”, por lo que es de prever que en breve se concrete la construcción de ese puente y el corrimiento de la expansión urbanizadora por parte de capitales atentos a la demanda de residencia secundaria.

LO INMATERIAL QUE COMPONE ATRACTIVOS

Un día a orillas del río Senegal (...) fui cordialmente abordado por un hombre que insistía en decirme que había vivido muchos años cerca de Barbés-Rochechouart (Paris): Ah! Barbés Rochechouart...” repetía yo tontamente. Luego rompimos a reír los dos, felices, según me

¹² « Eso sería un desastre [la ruta 10 que pasaría por la laguna Garzón], la laguna tiene una boca de unos 6 o 7 kms. Hasta allí han llegado los fraccionamientos que son el empuje inmobiliario de Punta del Este. Es todo muy desordenado y anárquico y como no hay puente, la especulación no ha podido prosperar. Pero si se hace, se desencadena la especulación sin servicios previos. Se harían algunos encalves caros y de lujo y el resto se vendería a pequeños propietarios que harían ranchitos. Algunos grandes propietarios han comprado kilómetros de costa. El puente aceleraría el proceso en Rocha, donde hasta ahora las playas han sido poco afectadas. (...), Entrevista a Danilo Antón, asesor de la Intendencia de Rocha para asuntos ambientales, y Jefe de programas de medio ambiente del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo. En revista Tierra Amiga, n. 21 1994. Red Amigos de la Tierra, Uruguay.

¹³ «... la falta de un puente sobre el arroyo (laguna) Garzón se usó durante diez años como valla para evitar la entrada del crecimiento ! (...) Todo indica que el destino de esa costa preciosa es el turismo ; y que será turística, o no será nada », nota ‘Rocha, la Cenicienta’ en el diario El País, Montevideo, 28/07/03.

pareció, por ese instante de simpatía que la sola virtud de un nombre había podido suscitar. (M. Augé, 1987: 47)

Cada uno de los lugares y localidades mencionadas en este estudio, tiene una ‘virtud semiótica’: su nombre evoca en la región, e incluso más lejos, paisajes y posibilidades de sociabilidad bien diferenciadas, así como ocasión de agregar o confirmar estatus al que los menciona, y por supuesto, visita o tiene allí una propiedad. Dichos lugares contribuyen a evidenciar gustos, y nivel socio-económico - es decir, estilos que se asimilan a diferentes tipos de capital, no sólo el económico, sino también el cultural y social.

Así Colonia del Sacramento suscita la adhesión generalizada de un público más bien cultivado, sensible al encanto natural del entorno y el histórico colonial de la parte antigua (patrimonio de la Humanidad, UNESCO, 1995). Los conocedores del lugar sabrían que al decir “Ah! Colonia!” se evocan esos valores.

Por su parte Maldonado-Punta del Este aporta una cuota muy elevada de prestigio social, siendo Punta del Este el lugar más exclusivo e internacional/ “jetsetizado” del Cono Sur, y la evocación remitiría más a eventos y sociabilidad de alto nivel que al propio paisaje natural.

La costa de Rocha tiene gran adhesión a nivel nacional, por sus balnearios de estilo más joven y desprejuiciado, muy afín a la vida natural en sitios alternativos o alejados expresamente del consumismo. En Rocha además del balneario La Paloma, que ya se presenta como una opción ‘de resistencia’ frente al estilo internacional de Punta del Este, otros sitios (en su origen asentamientos de pescadores) de la costa atlántica disputan las preferencias, (se diría: “Ah! Cabo Polonio!.., Ah! Punta del Diablo!... Ah! La Pedrera!”). Precisamente por esa imagen alternativa, estos últimos lugares están ingresando con fuerza en los intereses de turistas más sofisticados y de residentes extranjeros en busca de mayor exclusividad o exotismo natural.

Para estos lugares turísticos más codiciados de la costa uruguaya deberíamos instalar una categoría bien explícita, algo así como “ocio y exhibición de estatus”, lo que según las contingencias también se resuelve en consumos de bienes intensivos, concentrados en períodos más cortos y sobre todo en la frecuentación “obligada” de sitios donde es rentable ser visto. Inseparable de ese aspecto inmaterial la rentabilidad económica es indudable para ciertas profesiones (moda, medios de comunicación, artistas, empresarios). Como nos dijo un entendido en negocios inmobiliarios en Maldonado, “la gente viene y antes de decidirse qué va a alquilar en la temporada; pregunta, ¿dónde alquilan fulano y fulano?, ahí miden la situación, y sacan conclusiones a veces sorprendentes. Si un empresario conocido alquiló algo por un precio demasiado alto y en un lugar muy visible, la conclusión que sacan es que trata de ocultar dificultades económicas...” (2001).

Es decir que un porcentaje significativo de los veraneantes están en realidad engañosamente clasificados como ‘turistas’, ya que *grosso modo* todos los años viene un mismo grupo que “arrastra” a otros detrás de su significancia o prestigio social, así como arrastra a otros (externos al grupo) a visitar los lugares que éste frecuenta (hasta que el lugar se sature y siguiendo el patrón mencionado, el grupo que concentra el prestigio, se aleja para “descubrir” un nuevo sitio, etc.). Como fenómeno de modas, los personajes que frecuentan un lugar se vuelven parte de las condiciones del atractivo.

Se trata más bien de un juego social en el que importa el ‘mostrarse’ y ‘ver’, como un “... trabajo forzoso de un turismo reiterativo que tan sólo aspira a ver lo ya visto (...).” (Francisco F. García, 2000).

Así como los objetos, los lugares están codificados y podemos decir que los habituales visitantes tienden a auto-identificarse en una comunidad en los términos que señala M. Douglas cuando analiza el ajuste estructural entre consumos y estilos de pensar: “...conocer esos códigos es un modo de proclamar la calidad de miembro. Esta es la base de la tiranía que tiñe cada elección de consumo en un sistema de comunicación (...). Cualquiera que haya sido miembro de una comunidad de este tipo sabe que hace falta más valentía para apartarse de las normas que para permanecer fiel a ellas”. (Douglas, M., 1998: 131)

Queda planteada, sin desarrollar, una inquietud sobre si ese tipo de ‘turismo de poblamiento’ o *migración* estacional lleva todavía implícita una expectativa de parte de los extranjeros o nacionales de alto poder adquisitivo, así como una práctica correlativa por parte de la población local. Me refiero al vaciamiento previo de los lugares. Ante el aluvión estival, ante la insistencia de compradores y empresas que ofertan sumas importantes, los uruguayos alquilan o venden su tierra, su casa, dejando ‘libre’ sitios codiciados donde se van sustituyendo casas por edificios, establecimientos de campo por condominios o *countries*.

Al respecto es inevitable recordar visiones críticas de ese tipo de situaciones que se reiteran en diferentes puntos geográficos, pero que siempre revelan actitudes o consecuencias riesgosas; en el caso de España “...no podemos olvidar que, en muchas comunidades y pueblos de esta Andalucía nuestra, la población local se ve multiplicada con mucho por los veraneantes; que existe una limitación espacial a la que se están viendo confinadas por la proliferación de urbanizaciones de segunda residencia; que la idea de invasión está presente en la mente, actitudes y manifestaciones culturales de esas comunidades; que existen serios enfrentamientos entre anfitriones y huéspedes que se plasman en fenómenos culturales; y que, en definitiva, el turismo es en muchos casos el germen del tan traído y llevado principio estructurante de la realidad de Andalucía”, (Nogués, 1994).

Estos aspectos aquí señalados podrán ser igualmente reconocidos en diferentes tramos de la aproximación etnográfica a los departamentos de Colonia, Maldonado y Rocha, así como en el discurso y las respuestas de los actores locales. Es preciso advertir que hay una ‘coincidencia estructural’ en todo el material empírico, hecho que nos permite suscribir conceptos de la cita anterior, señalando inequívocamente al turismo como un principio estructurante de la realidad en cada uno de esos lugares o subregiones.

¿COMO SE COMPORTA EL TERRITORIO?

Veamos, además del caso ya mencionado sobre la falta de un puente entre Maldonado y Rocha que mantuvo contenido el avance de inversiones, podemos revisar otros casos testimoniales y revisar datos que puedan cumplir el rol de indicadores de tendencias, del comportamiento ‘inteligente’, o no, de los *territorios*.

“...Tenemos una clara idea de que se tiene que hacer una ordenación del territorio nuestro en cuanto al turismo, y dentro de esa ordenación hay un lugar para cada cosa. No estamos en posición de prohibir nada pero sí estamos en una posición de informar negativa o positivamente y de intentar influenciar expresando nuestro rechazo o nuestra aprobación a proyectos que en nuestra opinión pueden afectar nuestro ecosistema o el medio ambiente o el fin para el cual fue creado ese destino turístico. O puede que no afecte al medio ambiente, pero destroza la imagen que la gente ha tenido siempre de ese lugar y que conlleva que perdamos gran parte de la clientela. De ahí que el ministerio esté trabajando, por ejemplo, en un plan de excelencia para Punta del Diablo (en Rocha)¹⁴... es un plan de recuperación de la costa de una forma coherente y es un esfuerzo por recuperar lo que se está perdiendo por construcciones que no están ubicadas en un lugar correcto, eso que nos estropea la costa. O sea que ahí tenemos una posición bastante clara y la vamos a defender”.

¹⁴ Gran parte del territorio de Rocha está comprendido dentro de un área protegida, reconocida por el Programa MAB de la Unesco como Reserva Mundial de Biosfera, e integrada a la Red Mundial de Reservas de Biosfera por su patrimonio de vida silvestre, o más precisamente por la biodiversidad presente en la zona de los Humedales o Bañados del Este (denominación oficial). El reconocimiento y delimitación de la reserva cumple tres funciones: de conservación, desarrollo y logística, es decir que implica una integración a la dinámica productiva del departamento, incluyendo su aprovechamiento como zona para visitar y promover un turismo alternativo o ecoturismo. (Información de F. G. Rial, funcionario del Ministerio de Ordenamiento Territorial, Vivienda y Medio Ambiente, 2001).

“... el caso de las Torres de Solanas (se refiere a protestas y acciones contra un proyecto privado de construcción de varios edificios altos en la zona de Punta Ballena, Maldonado), es un ejemplo... “El hecho concreto, en el caso de las Torres de Solanas, es que evidentemente hubo una presión, una reacción de opinión no positiva y se cambió el proyecto: los propios inversores se dieron cuenta que eso no iba a ningún lado. Cambiaron por chalets, que no tienen nada que ver con el proyecto original de varias torres.” (Lic. R. Bennett, entrevista, Montevideo, 10 de mayo 2001

“(...) la decisión de no construir en altura fue adoptada luego de contactos mantenidos por el arquitecto J.L.L. –autor del proyecto de las torres – con instituciones profesionales y ambientales uruguayas e internacionales. Las opiniones contrarias a construir edificios de 20 pisos en la zona de Portezuelo convencieron a L.”. (2/5/2001, Observa.com.uy))

Pero no en todos los casos se logra compaginar empujes empresariales, necesidades laborales y gustos de residentes o lugareños, así en 2010 se sabía que la Intendencia de Maldonado había concedido nuevamente permisos de excepción, contradiciendo opiniones técnicas y sociales. Hubo que admitir que “están encaminados proyectos de torres de cuarenta y cincuenta pisos en Punta del Este. Al respecto un dirigente del sindicato de la construcción habría declarado: ‘no es que nos guste construir muros de cemento sobre la costa, pero es trabajo’. Es decir hay percepción de que se está haciendo algo irreparable, no precisamente en armonía con la escala local y ambiental”, (Romero, S. 2010:12)

INDICADORES DE CRECIMIENTO LOCAL (¿O DE COMPULSION CONSTRUCTORA DEL CAPITAL?)

En los cuadros adjuntos¹⁵ se refleja evolución de la demanda de construcción y/o inversiones relacionadas con la actividad del turismo estacional y de fin de semana. En ese sentido es lógico que se destaque el mayor número de permisos de Maldonado, seguidos por Colonia, y que sea menor la actividad en Rocha.

La mayor dinámica de los departamentos que han estado históricamente, y están, “dentro” de la zona de influencia argentina-bonaerense es observable a simple vista, y aparece en todos los datos, confirmada en todos los testimonios. Para visualizar la envergadura de los proyectos es ilustrativo recordar que un arquitecto de Maldonado estimaba en el año 2001 que “hay que calcular más o menos diez millones de dólares de inversión por cada torre construida en Punta del Este, en los últimos cinco años”. En ese entonces las llamadas torres no pasaban los doce pisos, mientras que en años siguientes se fueron aprobando permisos “de excepción” para construcciones mucho mayores; el perfil erizado de edificios en parte del balneario y la península, hace ardua la tarea de un cálculo actualizado de inversiones en ese rubro.¹⁶

Es que el empuje que se observa hoy en la construcción parece más próximo de inversiones *tout court* de capitales internacionales, y no solo atribuibles al turismo; habría que tomar muy en cuenta afirmaciones de D. Harvey (2008) quien sostiene que “la urbanización ha desempeñado un papel particularmente activo, junto con fenómenos como los gastos militares, a la hora de absorber el excedente que los capitalistas producen perpetuamente en su búsqueda de beneficios”.(Harvey, citado en Romero, S. 2011).

¹⁵ Tablas en anexo 2.

¹⁶ Recordemos que la realidad y las coyunturas están permanentemente produciendo condiciones para la existencia de vínculos de 'tipo fronterizo'. En ese sentido, los capitales que van y vienen desde hace tiempo, a veces lo hacen con mayor intensidad y premura. Así sucedía que “...los depósitos de argentinos en la plaza financiera uruguaya continuaron en aumento en las últimas semanas... Los últimos datos divulgados oficialmente son del cierre de noviembre y no incluyen la avalancha de dinero en efectivo que argentinos trajeron a bancos en Colonia, Montevideo y Punta del Este”, (semanario *Búsqueda*, 10 de enero de 2002).

Sin embargo es evidente que la opinión pública, organizaciones sociales locales y vecinos movilizados, han logrado instalar la incomodidad en autoridades y empresas de forma tal que se han ido modificando proyectos para tomar en cuenta críticas expresadas. Se constata actualmente que los emprendimientos más nuevos y sofisticados son precisamente de baja altura, con espacios vidriados que permiten que la mirada traspase y que se destaque el paisaje a través, o a pesar, del edificio.

Aquí voy a retomar el planteo, que ya hice en otro trabajo (Romero, S. 2011: 199), sobre la contribución de la cultura o de cómo la idea del patrimonio material e inmaterial ha venido justo a tiempo para marcar límites, para defender el ambiente asociándose inteligentemente al *territorio*. Coincido en que “cabe dar la bienvenida a la consideración de la cultura en el desarrollo, en tanto esto permite franquear el economicismo previo e introducir nuevas perspectivas conceptuales y prácticas en la problemática. A la vez cabe ser cuidadoso al respecto, pues se detecta una suerte de moda culturalista que carga sobre la cultura el peso de lo que no se alcanza a resolver ni a discernir desde la economía y la política”, (Bayardo, 2007:87)

En Punta del Este podemos apreciar que al declararse la condición de Patrimonio Histórico del extremo de la península se logró ganar un respeto por esa zona donde hay restricciones severas para mantener lo que sería el caso histórico del balneario. Hasta ahora con sus edificaciones bajas y de época, ese pedazo es el testimonio de un lugar y un estilo que encanta a través de las generaciones. Permanece como lugar antropológico, historizado, que contribuye a mantener vivo el mito del “viejo Punta del Este”. En este sentido los límites que se pusieron del lado de la cultura, fueron una contribución decisiva para que no se borrarán trazas de la identidad del lugar.

A pesar del riesgo del abuso del ‘culturalismo’ como señala Bayardo, insisto que cuando la cultura se traduce en términos de valor de lo patrimonial, del cuidado del ambiente, trabaja a favor de las ciudades y de los *territorios*, promoviendo una arquitectura más respetuosa de la escala humana, aspecto que debería ser un objetivo estético y ético, sobre todo en lugares pequeños, con población reducida, como es el caso de Uruguay de costa a costa, desde el borde sobre el Río de La Plata hasta la costa atlántica.

CONCLUSION

En cuanto a la relación de las subregiones consideradas, para ubicarlas en términos de adaptación y promoción del desarrollo local y regional con respecto a parámetros del país, mantengo una tipología en la que se distinguen tres niveles posibles para áreas o regiones, si se consideran aspectos sociales, económico-productivos, y cultural-identitarios:

1. *Con alto grado de dinamismo*- Varias instituciones activas con fines diversos- Articulación entre lo público y lo privado, lo sectorial y lo territorial- Organizaciones o redes orientadas específicamente a pensar y gestionar el desarrollo local.
2. Coexistencia de áreas con dinamismo y áreas no dinámicas (relativizados los aspectos señalados en el numeral 1).
3. Con escaso dinamismo o en crisis de una dinámica anterior (bajo nivel de organización de instituciones orientadas al desarrollo local). (Marsiglia y Pintos, 1997: 99)

En este esquema, y de acuerdo a los datos objetivos, así como por opciones de políticas públicas locales y/o aspiraciones de actores sociales, podemos ubicar a Colonia del Sacramento y a Maldonado-Punta del Este en la primera categoría. Mientras que en el departamento de Rocha se registran esfuerzos por estar en la segunda categoría y con empujes innovadores en localidades chicas como La Paloma, La Pedrera y otros, donde se instalan nuevos habitantes con perfiles muy novedosos para la zona, como profesionales, intelectuales, artistas que vinieron como turistas y luego permanecen como habitantes.

Y no se trata solamente de uruguayos que se movilizan en búsqueda de ocupación o de argentinos ricos que huyen de la saturación e inseguridad de la gran metrópoli argentina... La diversidad es mucho mayor, comprende otras nacionalidades y motivaciones. Así también, jóvenes de otros departamentos o de localidades cercanas se desplazan para instalarse cerca de la costa, en comunidades, se organizan en formas productivas alternativas - trabajo a distancia con uso de medios electrónicos, entre otros -. Están también los que emigraron desde más lejos, extranjeros europeos u otras nacionalidades, con emprendimientos productivos y viviendo en el *hinterland* rural o en balnearios.

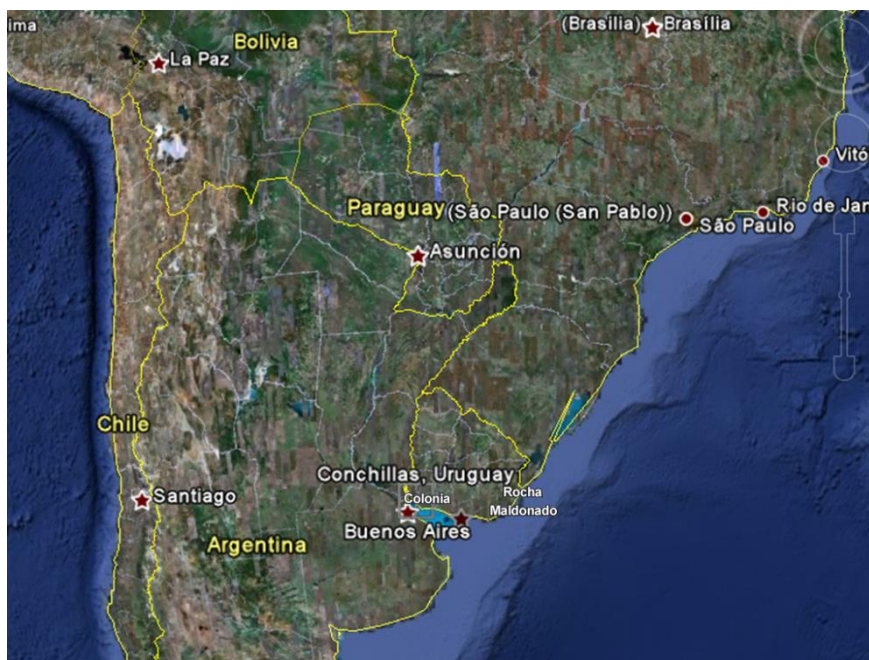
Es decir que no sólo la migración interna, los movimientos estacionales y de fin de semana, sino que también una variedad de nuevos pobladores, proponen en conjunto un 'ambiente cultural' en transformación, y a nivel general en cada uno de los departamentos referidos se registra una conexión o conocimiento de realidades regionales y metropolitanas internacionales.

En esta aproximación y de acuerdo con los referentes teóricos, así como las pruebas empíricas, debemos concluir también sobre la existencia efectiva de *situaciones fronterizas* con grados diferenciados de adaptación al contacto intenso, y sobre la ambigüedad de las posiciones en torno a las relaciones sociales que la misma genera.

Utilizo 'ambigüedad' en un sentido fuerte y en relación a las tensiones que siempre plantean las relaciones de frontera, o de tipo fronterizas, a los individuos y a las sociedades, cuando el contacto entre el 'sí mismo' y 'el otro' forma parte de la cotidianeidad, pero no por ello suprime diferencias de sentidos, que subyacen a conveniencias o emprendimientos materiales.

Los indicadores para abarcar transformaciones en los *territorios* deberían ser diversos, para captar precisamente la diversidad del proceso. Trabajar con datos sobre la Construcción (vivienda, comercio, industrias) por un lado y sobre el Movimiento de poblaciones (residentes y visitantes) por otro, ya permite hacer un seguimiento aunque lo apropiado sería contar con un equipo y un laboratorio multidisciplinario apto para construir modelos, interpretar y componer propuestas en base a previsiones de comportamientos de tipo socio-cultural y económico. Diferentes disciplinas estarían dispuestas, y capacitadas, para trabajar en torno a la meta de proteger y valorizar los *lugares*, bienes no renovables, materiales e inmateriales, de nuestro país y la región Plata-MERCOSUR.

ANEXO 1 : FICHA TÉCNICA



Uruguay forma parte del Acuerdo Regional del MERCOSUR, institucionalmente fijado a partir de 1991 por el Tratado de Asunción; Montevideo, la capital, es asimismo sede o capital del MERCOSUR.

La población total alcanza aproximadamente unos 3.300.000 habitantes, distribuidos de forma desigual en el territorio (180.000 km²), con mayor densificación urbana en toda la zona costera. Cerca del 90% de la población vive en ciudades y/o urbanizaciones

Históricamente el poblamiento, en su perfil actual, se fue concretando por aluviones de inmigrantes durante el siglo XIX y parte del siglo XX; se mantienen muy presentes descendientes de pueblos africanos traídos en el período de la trata entre el siglo XVIII y comienzos del XIX, representando actualmente entre un 8 y un 12% de la población (según diferentes modalidades de registro), mientras que las etnias autóctonas no sobrevivieron a políticas de persecución y exterminio que se procesaron en el siglo XIX. Es decir que si bien pueden reconocerse descendencias a nivel individual, no existen grupos étnicos culturalmente cohesionados en torno a tradiciones o estilos de vida indígena.

El país ha producido por diferentes motivos, y casi por cuatro décadas (ya entrando en el siglo XXI), flujos de emigración: el equivalente del 18% de la población vive en la “diáspora”.

En la vida institucional predomina lo estatal-público, con un sistema representativo de gobierno nacional, departamental, municipal. Administrativamente se divide en 19 departamentos.

Uruguay es un país oficialmente laico y que garantiza la libertad de cultos; la enseñanza escolar es gratuita y obligatoria

En términos socio-económicos y socio-culturales se reconoce una diversidad regional interna que grosso modo comprende cuatro grandes agrupamientos:

- En la parte Sur, desde la costa oeste sobre el Río de la Plata al este sobre el Océano Atlántico, las playas y zonas costeras abiertas al turismo estival masivo tienen una dinámica de transformaciones rápidas, con inversiones inmobiliarias nacionales e internacionales, desarrollo de hotelería e infraestructura turística.

- En el Norte y noreste se extiende la zona fronteriza con Brasil, en grandes tramos sin ningún accidente geográfico que marque la línea divisoria. Las influencias son recíprocas y permanentes; el comercio, las compras son actividades dominantes.
- El litoral fluvial fronterizo con Argentina es también zona de intercambios e influencias, sobre todo a través de radios y emisiones de televisión; en esta región los ríos Uruguay y de la Plata ponen límites o pasos de frontera objetivos.
- Una zona central más alejada tanto de la costa como de la cercanía de país vecinos.

ANEXO 2 : DATOS

Datos generales de MERCOSUR

	URUGUAY	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY
Territorio (en miles de km ²)	177.55	2780.4	8465.5	406.8
Población (en millones de habitantes)	3.3	34.3	170.7	4.9
Crecimiento anual total estimado 2000-2005 (en miles de habitantes)	20	417	2172	135
Tasa de mortalidad estimada 2000-2005 (número medio anual de defunciones sobre la población media del mismo período expresado en o/oo)	9.3 ^{17, 18}	7.8	6.8	5.1
Tasa de natalidad estimada 2000-2005 (cociente del número medio de nacimientos y la población media del mismo período, expresado en o/oo)	16.9	19.1	19.2	29.6

Datos de Chile 756945 km², 15.2 millones habitantes; Bolivia, 1.098571 km², países reconocidos como miembros asociados al MERCOSUR: Fuentes: Elaboración propia en base a Bankirer y otros (1996); CEPAL (2000a y 2000b) y CFCE, 2003.

Datos generales de Uruguay y de los departamentos de Colonia, Maldonado y Rocha :

	TOTAL del país	Colonia	Maldonado	Rocha
Superficie (km2)	175016	6106	4793	10551
Población (Censo 1996)	3163763	120241	127502	70292
Densidad de población	18.1	19.7	26.6	6.7
Población (Censo 1985)	2955200	112700	94300	66600
Población (Censo 1975)	2788400	111800	76200	60300

Fuente: INE (2000). Nuevo Censo: comienzo 09/ 2011.

¹⁷ Este dato debe relacionarse con el 'achataamiento' que presenta la pirámide poblacional uruguaya en su vértice superior, lo que indica una importante presencia de habitantes mayores de 60 años. En el último censo, la población menor de 15 años representaba un 25%, la de 15 a 59 un 58% y la de 60 y más años un 17%. Este perfil demográfico es muy similar al de países europeos, como Bélgica, aunque aquí sea siempre más elevada la tasa de mortalidad infantil.

¹⁸ Este dato debe relacionarse con el 'achataamiento' que presenta la pirámide poblacional uruguaya en su vértice superior, lo que indica una importante presencia de habitantes mayores de 60 años. En el último censo, la población menor de 15 años representaba un 25%, la de 15 a 59 un 58% y la de 60 y más años un 17%. Este perfil demográfico es muy similar al de países europeos, como Bélgica, aunque aquí sea siempre más elevada la tasa de mortalidad infantil.

Indicadores sociales

	URUGUAY	ARGENTINA	BRASIL	PARAGUAY
Porcentaje de población urbana (%)	93	89.6	80.4	59.7
Posición en el Índice de Desarrollo Humano (PNUD)	39 (Alto)	35 (Alto)	74 (Medio)	81 (Medio)
Esperanza de vida al nacer estimada 2000-2005	73.2	74.1	68.6	68.1

Fuentes: Elaboración propia en base a Bankirer y otros (1996); CEPAL (2000a y 2000b).

Tiempo de vuelo desde/hacia Montevideo y distancia terrestre

	Tiempo de vuelo	Distancia terrestre en (kms)
Buenos Aires	35'	593
Buenos Aires	(COLONIA) 15'	
Buenos Aires	(PUNTA DEL ESTE): 55'	(PUNTA DEL ESTE): 750
Porto Alegre	1 h. 30'	853
San Pablo	3 hs.	1870
Río de Janeiro	4 hs.	2403
Asunción del Paraguay	2 hs. 30'	1468
Santiago de Chile	3 hs.	1940
La Paz	5 hs.	3200

Fuente: Ministerio de Turismo.

Permisos de construcción otorgados en 2010 por las Intendencias Departamentales

Superficie en m² y destino según localidad

	VIVIENDA	COMERCIO	INDUSTRIA
COLONIA			
Conjuntos habitac. 21/29.885 (m²)	304/85.546 (m ²)	21/29.885 (m ²)	31/5.173 (m ²)
Total viv. 115.431 (m²)			
MALDONADO	322.224 (m ²)	37.000 (m ²)	37.000,13 (m ²)
Punta del Este	148.626 (m ²)		
La Barra	10.653 (m ²)		
Manantiales	8.068 (m ²)		
José Ignacio	8.262 (m ²)		
Punta Ballena	21.978 (m ²)		
Otros	20.622 (m ²)		

Fuente: dirección de Arquitectura, IM de Colonia, 2011; Dirección de Arquitectura, IM de Maldonado, 2011.

Rocha: sin datos actualizados

Permisos de construcción otorgados en 1999 por Intendencias Departamentales

	VIVIENDA	COMERCIO	INDUSTRIA
COLONIA			
Número de permisos	332	74	5
Superficie (m ²)	48559	16990	767
MALDONADO			
Número de permisos	1067	151	0
Superficie (m ²)	149585	44531	0
ROCHA			
Número de permisos	184	19	0
Superficie (m ²)	20783	6840	0

Fuente: INE, Instituto Nacional de Estadística (2000)

Permisos de construcción otorgados por las Intendencias Municipales departamentales y superficie comprendida en los mismos por destino, según departamento

Fuente: INE (2000) y Dirección de Arquitectura de la Intendencia de Colonia, 2011(ejercicio 2010) y de Maldonado 2011 (ejercicio 2010). La Intendencia de Rocha no facilitó datos actualizados.

BIBLIOGRAFIA (PRINCIPALES REFERENCIAS)

- Arizpe Schlosser, L. et L. de Gortari. 1990. *Repensar la nación: fronteras, etnias y soberanía*. Coll. «Cuadernos de la Casa Chata», no 174. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).
- Augé, M. 2011a. *La vie en double. Ethnologie, voyage, écriture*. Coll. «Manuels Payot». Paris, 267 p.
- Augé, M. 2011b. *Où est passé l'avenir?* Paris, 131 p.
- Augé, M. 1987. *El viajero subterráneo*. Barcelona.
- Bayardo, R. 2007. «Cultura y desarrollo. ¿Nuevos rumbos y más de lo mismo?». Dans *Teorías y políticas da cultura*. Bahia, Brasil: Gisele Marchiori Nussbaumer (org.) editora da Universidade Federal de Bahia.
- Bizzozzero, L. 1997/2-3. «La política internacional de Uruguay a principios del siglo XXI. ¿Un socio pequeño de carácter regional, continental, occidental o mundial?». *Cuadernos del Claeh*, vol. 22, no 78-79.
- Bonté, P. et M. Izard. 1996. *Diccionario de Etnología y Antropología*. Madrid: AKAL.
- Bourdieu, P. 2001. *Science de la science et réflexivité : Cours du Collège de France, 2000-2001*. Paris: Raisons d'agir, 237 p.
- Bustamante, J. 1990. «El mito de la desnacionalización cultural de la frontera». Dans *Cuadernos de la Casa Chata*, p. 119-127, no 174. México: Centro de Investigaciones y Estudios Superiores en Antropología Social (CIESAS).
- Daher, A. 2000. «Regiones metropolitanas binacionales en el MERCOSUR». *EURE, Revista Latinoamericana de Estudios Urbano Regionales*, vol. XXVI no 78.
- De Sierra, G. 2001. «El MERCOSUR como proceso multidimensional y cómo estudiarlo desde las ciencias sociales». Dans *Los rostros del MERCOSUR*, sous la dir. de G. De Sierra. Coll. «Grupos de Trabajo de CLACSO»: Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales. En ligne: http://www.cedep.ifch.ufrgs.br/Textos_Elet/pdf/GeronimoSierra.pdf.

- Douglas, M. 1998. *Estilos de pensar*. Barcelona: Gedisa.
- Fossaert, R. 2001. «Les villes mondiales, villes du système mondial». *Hérodote*, no 101. En ligne: http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=HER_101_0010.
- García, F.F. 2000. «El turismo forzado. Las cárceles de la libertad». *Gazeta de Antropología*, no 16. En ligne: http://www.ugr.es/~pwlac/G16_11Francisco_F_Garcia.html.
- Godelier, M. 1995. «¿Está la antropología social indisolublemente atada al Occidente, su tierra natal?». *Revista Internacional de Ciencias Sociales*, vol. 143, p. 161-179.
- Harvey, D. 2008. «El derecho a la ciudad». p. 22-39. En ligne: www.fadu.uba.ar/mail/difusion_extension/090522_bol.pdf.
- Marsiglia, J. et G. Pintos. 1997. «La construcción del desarrollo local y regional: actores, estrategias y nuevas modalidades de intervención». *Cuadernos del CLAEH*, no 78-79, p. 93-110. En ligne: <http://www.bvsde.paho.org/bvsacd/cd65/construccion.pdf>.
- Nogués Pedregal, A.M. 1995. «Antropología y turismo rural». *Gazeta de Antropología*, vol. 11. En ligne: http://www.ugr.es/~pwlac/G11_08AntonioMiguel_Nogues_Pedregal.html.
- Romero Gorski, S. 2010a. «Lo urbano atrapado en representaciones sobre Modernidad y Desarrollo». *Habitat/vivienda SAU-Maldonado*, vol. 2, p. 10-13.
- Romero Gorski, S. 2010b. «Punto de vista antropológico sobre temas de la ciudad». *Anuario de Antropología Social y Cultural en Uruguay, 2010-2011*.
- Romero Gorski, S. 2005. «Uruguay en el continuum urbano en la Región Plata-Mercosur». *European Journal of Planning*. En ligne: <http://www.planum.net/uruguay-dentro-del-continuum-urbano-de-la-sub-region-plata-mercosur>.
- Romero Gorski, S. 2003. *Identidades regionales emergentes en Uruguay*. Informe Clacso, 206 p.
- Romero Gorski, S. (2001a). Concurso “Culturas e identidades en América Latina y el Caribe”, CLACSO-Asdi.
- Romero Gorski, S. 2001b. «Estudio sobre la situación fronteriza en Colonia del Sacramento». *Anuario de Antropología Social y Cultural en Uruguay*.
- Todorov, S. 1997. *La vida en común. Ensayo de Antropología general*. Madrid: TAURUS.
- Vaillant, M. 1997/2-3. «Pradera, frontera y puerto, otra vez Uruguay en la región y el Mundo retrospectivas - prospectivas». *Cuadernos del ClaeH*, vol. 22, no 78-79.
- Valladão, A.G.A. 2003. «L'Argentine face à la mondialisation». Dans *Conferencia-Mesa Redonda en la Maison de l'Amérique Latine* (2003-05-07 Paris).
- Valladão, A.G.A. 1999. «Le triangle atlantique. L'émergence de l'Amérique latine dans les relations Europe-Etats Unis». *Les notes de l'IFRI*, no 16.
- Veiga, D. 2000. *Sociedades locales y territorio en el escenario de la globalización*. Montevideo: Departamento de Sociología, Fac. de Ciencias Sociales-Comision sectorial de investigacion cientifica (CSIC) En ligne: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/uruguay/DS/veiga.rtf>.

2.1.3 A3 – De la vision à l'action : un processus émergent

Comprendre les dynamiques territoriales suppose d'intégrer un nombre considérable d'informations dans l'analyse d'un espace donné. Si les données de nature économique ou sociale peuvent être aisément quantifiées et géolocalisées, il en va autrement des faits de natures politique, sociale ou culturelle. Est-il illusoire d'imaginer un modèle qui pourrait rendre compte de la complexité des territoires? Cet atelier présente des apports méthodologiques variés pour aborder des systèmes complexes.

2.1.3.1 Résultats et bilan critique d'une recherche partenariale pour la construction d'un système d'information de gestion du développement durable des collectivités rurales au Québec

Titre de l'article **Résultats et bilan critique d'une recherche partenariale pour la construction d'un système d'information de gestion du développement durable des collectivités rurales au Québec**

Results and critical review of a research partnership for the elaboration of an information management system for the sustainable development of rural communities in Quebec

Auteurs

JEAN, Bruno

Professeur et Titulaire de la Chaire de recherche du Canada en développement rural/Département Sociétés, Territoires et développement/Université du Québec à Rimouski, Rimouski QC

LAFONTAINE, Danielle

Chercheure au GRIDEQ-CRDT UQAR/Université du Québec à Rimouski, Rimouski QC

Résumé

La communication vise à présenter les grandes étapes (2007-2010), les principaux résultats et un bilan critique d'une expérience de construction d'un système de gestion du développement rural menée au Québec, laquelle a rassemblé tout au long de sa durée un ensemble de partenaires institutionnels (agents, gestionnaires et élus) et scientifiques (chercheurs du CRDT). Cinq MRC (Municipalités régionales de comté) de l'Est-du-Québec présentant des caractéristiques variées (en terme notamment de présence ou non d'une agglomération urbaine et d'éloignement plus ou moins marqué des centres métropolitains) ont été impliquées dans l'expérience. Inscrite dans la foulée de la Politique nationale de la ruralité (PNR) dite de seconde génération (2007-2014), l'expérience visait au départ la construction et l'expérimentation « d'outils » devant faciliter l'appropriation de la politique par divers groupes d'acteurs participant à sa mise en œuvre. L'expérience visait également à ce que ces outils puissent tenir compte des aspects non seulement économiques, mais environnementaux et socio-institutionnels du développement et être applicables à l'échelle des municipalités rurales. Les grandes étapes de l'expérience ont permis la conception d'un ensemble intégré d'indicateurs, puis d'un outil de collecte de données et enfin d'un Tableau de bord, lesquels seront présentés.

Abstract

The Communication aims at presenting the main stages (2007-2010), the main results and a critical review of the experience of elaborating a management system of rural development policy in Quebec, which has brought together institutional partners (agents, managers, elected officials) and scientists (researchers of the CRDT) during its process. Five RCM (regional county municipalities) of Eastern Québec with different characteristics (particularly in terms of presence or absence of an urban area and away more or less of metropolitan areas) were involved in the experience, in the frame of the National Rural Policy, second generation (NRP, 2007-2014). Initially, the experiment was designed to elaborate and test "tools" to facilitate the appropriation of the policy by various groups of actors involved in its implementation. The experience had also for a goal that the tools elaborated could encompass not only economic aspects of development, but environmental and socio-institutional issues as well and be applicable across rural municipalities. The main stages of the experiment led to the design of an

integrated set of indicators and a tool for data collection and finally a balanced scorecard, which will be presented.

L'élaboration des indicateurs a nécessité l'explicitation des dimensions et sous-dimensions du développement que la Politique et le dispositif du pacte rural visent à soutenir et à pérenniser. Un croisement de concepts et de notions rattachés à des théories et à des pratiques contextualisées, a dû être réalisé, le produit de ces efforts étant un cadre de référence qu'il faut en conséquence considérer hybride et provisoire. Ce cadre et cet ensemble d'indicateurs devaient par ailleurs pouvoir guider la collecte de données sur une base annuelle. Ceci a nécessité l'élaboration d'un outil de collecte de données quantitatives et qualitatives et d'une procédure. Le questionnaire et la procédure ont été testés dans 10 municipalités locales des MRC participantes. La dernière étape a consisté à fournir une représentation d'ensemble des indicateurs prenant la forme d'un Tableau de Bord. La construction de celui-ci a nécessité en particulier des choix relatifs à l'agrégation des données en un plus petit nombre d'indices composites (concernant des effets, des états, des tendances).

La principale valeur de l'expérience menée repose à notre avis sur le fait qu'elle intègre dans une même démarche une conceptualisation du développement, une préoccupation concernant la collecte de données d'observation territorialisées (échelle des municipalités locales) et un outil permettant de représenter un ensemble de phénomènes dont on peut suivre les variations dans le temps et pour des espaces donnés. Chacun de ces « outils » (ensemble d'indicateurs, instrument et procédure de collecte, tableau de bord) s'inscrit dans un ensemble dont toutes les composantes comptent, l'expérimentation de chacune pouvant soutenir l'amélioration des autres. Contrairement à une recherche évaluative réalisée de 2004 à 2007 et portant sur la PNR de première génération (Lafontaine, Jean *et al.*, 2007), la démarche a cette fois intégré de multiples partenaires durant toutes les étapes de la recherche, des comparaisons entre les deux approches pouvant être faites. Cela a permis de prendre en compte les connaissances d'expérience des agents de développement ruraux actifs sur le terrain, dans les collectivités rurales, et qui sont au cœur de la mise en œuvre d'une politique publique qui vise particulièrement des facteurs dits « intangibles » de développement comme le renforcement des capacités et la mobilisation des communautés.

L'expérience menée met toutefois en lumière des défis organisationnels et scientifiques nombreux entourant la conception, l'expérimentation et surtout la mise en œuvre d'instruments et procédures de suivi et d'évaluation des politiques publiques et d'atteintes de résultats en la matière. Non que ces résultats soient inexistantes, comme l'affirment certains pour décrier l'intervention publique en général. Mais l'observation des processus et réalités par lesquels ces résultats peuvent prendre forme – les causalités en jeu – nécessite d'être soutenue par des cadres conceptuels testables au plan empirique. Or, ceci peut de moins en moins être réalisé sans le concours des acteurs impliqués, comme dans le cas de la recherche partenariale dont nous ferons état.

La communication concerne le suivi et l'évaluation des effets ou des résultats des politiques publiques, et plus particulièrement de politiques ayant pour cible le « développement » (régional, local, durable, rural, etc.). Ce sont là des questions qui intéressent à la fois des communautés de chercheurs (notamment en sciences régionales) et des autorités et intervenants publics. Parmi les défis liés à la mesure des effets et des résultats d'une politique de développement, on retrouve ceux entourant la conceptualisation du développement et d'indicateurs des dimensions à observer dans des contextes territoriaux variables. La démarche partenariale qui a été menée, et dont il sera question, s'est attaquée à ces questions, le recueil des données devant par ailleurs se faire à l'échelle territoriale fine des municipalités locales, celles pour lesquelles les données sont souvent inexistantes, dispersées ou fragmentaires. La démarche a ainsi intégré un ensemble de préoccupations conceptuelles, d'opérationnalisation et d'expérimentation.

La démarche dont il sera question a impliqué la confrontation des conceptualisations des différents partenaires relatives au développement rural, les uns prenant essentiellement appui sur des pratiques et les autres sur des courants théoriques (développement territorial, théories de l’innovation) ou analytique (recherche évaluative) qui ont soutenu des travaux antérieurs. Une conceptualisation en conséquence hybride obtenue à la suite d’exercices soutient la détermination des dimensions et sous-dimensions du développement et le choix des indicateurs, ceux-ci étant aussi fonction des données disponibles à l’échelle locale. D’autres étapes de la démarche ont impliqué l’élaboration d’un instrument de collecte de données quantitatives et qualitatives qui a été testé dans une dizaine de municipalités locales. Si les résultats de la recherche effectuée prennent surtout la forme d’outils intégrés (système d’indicateurs, instrument de collecte de données et procédure, tableau de bord), l’expérience réalisée peut à notre avis enrichir la compréhension des défis entourant le suivi et l’évaluation des politiques publiques territoriales. Elle a aussi permis une élaboration plus poussée de concepts que nous relions à la théorie du développement territorial et en mesure de traiter de questions associées à la durabilité, à la vitalité et à la viabilité des collectivités territoriales.

2.1.3.2 Le territoire comme un système complexe : de la représentation... à l'action

Titre de l'article **Le territoire comme un système complexe : de la représentation... à l'action**

Territories as complex systems: from representation to action

Auteurs

MOINE, Alexandre

Professeur de Géographie/Laboratoire ThéMA, UMR 6049 CNRS, Université de Franche-Comté, Besançon, France

FAIVRE, Emmanuel

Directeur de Cabinet/Conseil Général de Haute-Saône

Résumé

Le territoire est un système, et doit être replacé au cœur de la complexité qui le caractérise. Fondamentalement dynamiques, les territoires évoluent donc sous l'influence de leurs éléments internes, les acteurs, qui utilisent, aménagent et gèrent l'espace géographique, multipliant ainsi les objets au travers de quatre fonctions élémentaires (approprier, habiter, produire, échanger), tandis que l'espace géographique leur renvoie contraintes et aménités, en une boucle de rétroaction ininterrompue qu'influence de surcroît des éléments dits externes. Abordé de manière systémique, le concept de territoire ainsi défini, constitue un support intellectuel et technique afin de lier des outils qualitatifs et graphiques (frise temporelle, approche hiérarchique descendante, graphe causal), ou quantitatifs (bases de données, SIG, etc.) par le biais d'un ensemble de questionnements. Leur mobilisation va permettre, en plusieurs temps, de structurer un ensemble de données et d'informations qui vont constituer le socle de l'intelligence territoriale autour d'un projet donné. Nous proposons une approche afin de comprendre le lien entre acteurs et objets en explicitant les pratiques des territoires. Ainsi de la combinaison des approches naissent l'information, la connaissance, qui vont permettre d'aider à la décision afin de mieux utiliser, aménager et gérer des espaces géographiques en élaborant des outils d'aide à la décision qui constituent le socle de l'intelligence territoriale, pour passer de l'aménagement à l'action par le biais de l'intelligence territoriale. Cette présentation s'organise donc en deux temps : 1) Poser le territoire comme un système en utilisant une approche matricielle simple ; 2) Revenir sur la mise en relation des informations au travers d'exemples concrets d'accompagnement d'acteurs dans la compréhension de leur territoire pour conclure sur l'insuffisance actuelle en matière d'information géographique.

Abstract

The territory is a system, and must be placed at the heart of the complexity that characterizes it. Basically dynamic, the territories therefore evolve under the influence of internal components, actors, using, shaping and managing the geographic space, thus multiplying the objects through four basic functions (appropriate, dwell, produce, exchange) while the geographical space brings constraints and amenities in a continuous feedback loop which is influenced additionally by so-called external elements. Addressed systemically, the concept of territory defined so, becomes an intellectual and technical support to link qualitative and graphical tools (timeline, top-down hierarchical approach, causal graph) or quantitative (databases, GIS, etc.). through a series of questions. Their mobilization will allow, in many sequences, to structure a set of data and information that will form the basis of territorial intelligence for a given project. We propose an approach aimed at understanding the relationship between actors and objects by the demonstration of territorial practices. Hence from the combination of

approaches arise information, knowledge that will help decision-making for a better use, developing and managing of geographic areas through the development of decision support tools that form the basis of territorial intelligence, to move from planning to action through the territorial intelligence. This presentation is therefore organized in two steps: 1) To recognize the territory as a system using a simple matrix approach, 2) To recall the relational aspect of information through concrete examples of stakeholders' support in understanding their territory to conclude on the current shortfall in terms of geographic information.

LE TERRITOIRE COMME UN SYSTEME

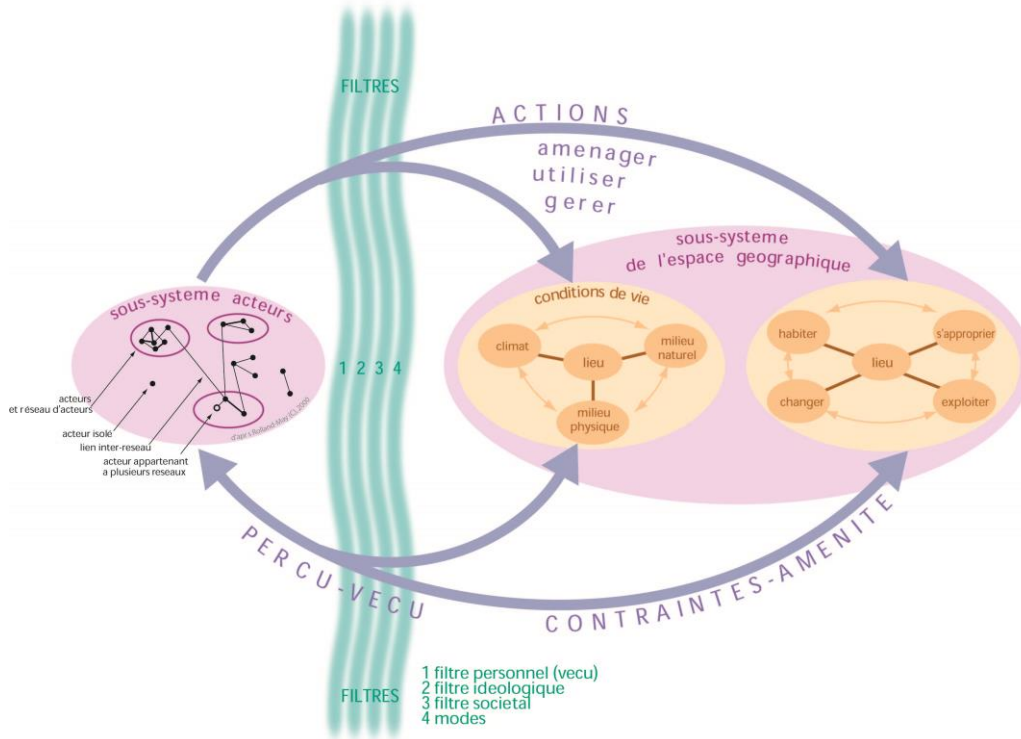
Des propriétés attachées à celle des systèmes complexes

Le territoire endosse l'ensemble des propriétés attachées aux systèmes complexes (Moine, 2006, 2007), en termes de structure et de dynamique, ce qui met en exergue la question de l'irréversibilité du temps et de sa nécessaire prise en compte. Ce système est composé de trois sous-systèmes absolument indissociables, qui sont les acteurs d'une part, réunis par leurs jeux mutuels qui conduisent à l'utilisation, à l'aménagement et à la gestion d'un deuxième sous-système qui est l'espace géographique, composé d'objets qui interagissent au gré de leurs localisation et surtout par le biais des aménités et des contraintes que ces derniers offrent aux acteurs, filtrées par un troisième sous-système, celui des représentations. La boucle de rétroaction de l'aménagement du territoire, au sens large du terme, naît de cette interaction, elle représente en fait la combinaison entre une infinité de boucles de rétroaction positives et/ou négatives qui placent les systèmes territoriaux en tension, c'est-à-dire en équilibre plus ou moins stable autour des actions d'utiliser, aménager et gérer l'espace et les acteurs qui s'y réfèrent. Il en ressort une complexité territoriale faite d'appartenances multiples et de réseaux entrecroisés, largement due à l'enchevêtrement des fonctionnements socio-spatiaux et aux coalitions territoriales qui visent à une appropriation de l'espace (D'Aquino, 2002) mais également son utilisation. L'espace géographique ainsi décrit existe dans un temps long qui peut dépasser celui de l'existence du territoire. En effet, alors que la structure spatiale se pérennise dans le temps, les systèmes d'acteurs et les jeux qui en découlent semblent plus fluctuants, notamment autour des conflits d'usage (Torre, 2008 ; Subra, 2007), qui coexistent dans les dynamiques locales et permettent d'expliquer nombre d'actions d'aménagement. L'observation, sur un socle commun d'informations et de données relatives à l'espace géographique, doit alors permettre de créer des consensus autour des constats, mais aussi autour des enjeux d'aménagement, en jetant un regard continu sur l'espace géographique, afin d'assurer une relative cohérence entre les décisions que prendront des acteurs qui se succéderont face à un espace géographique de référence, autour de l'action publique notamment (Vanier, 2009).

Une matrice pour lire la complexité

Le système territoire est donc organisé autour des trois sous-systèmes formant le territoire qui constituent les supports à trois actions : l'utilisation, l'aménagement et la gestion de l'espace géographique par les acteurs. Le contenu et la forme de ces actions dépendent de l'organisation des acteurs ou du profil de l'acteur qui les déclenchent en fonction des représentations qu'ils ont des contraintes et aménités de l'espace géographique. L'élaboration du système territoire en référence à une problématique donnée, repose donc sur l'identification des composantes et les relations qui structurent le système.

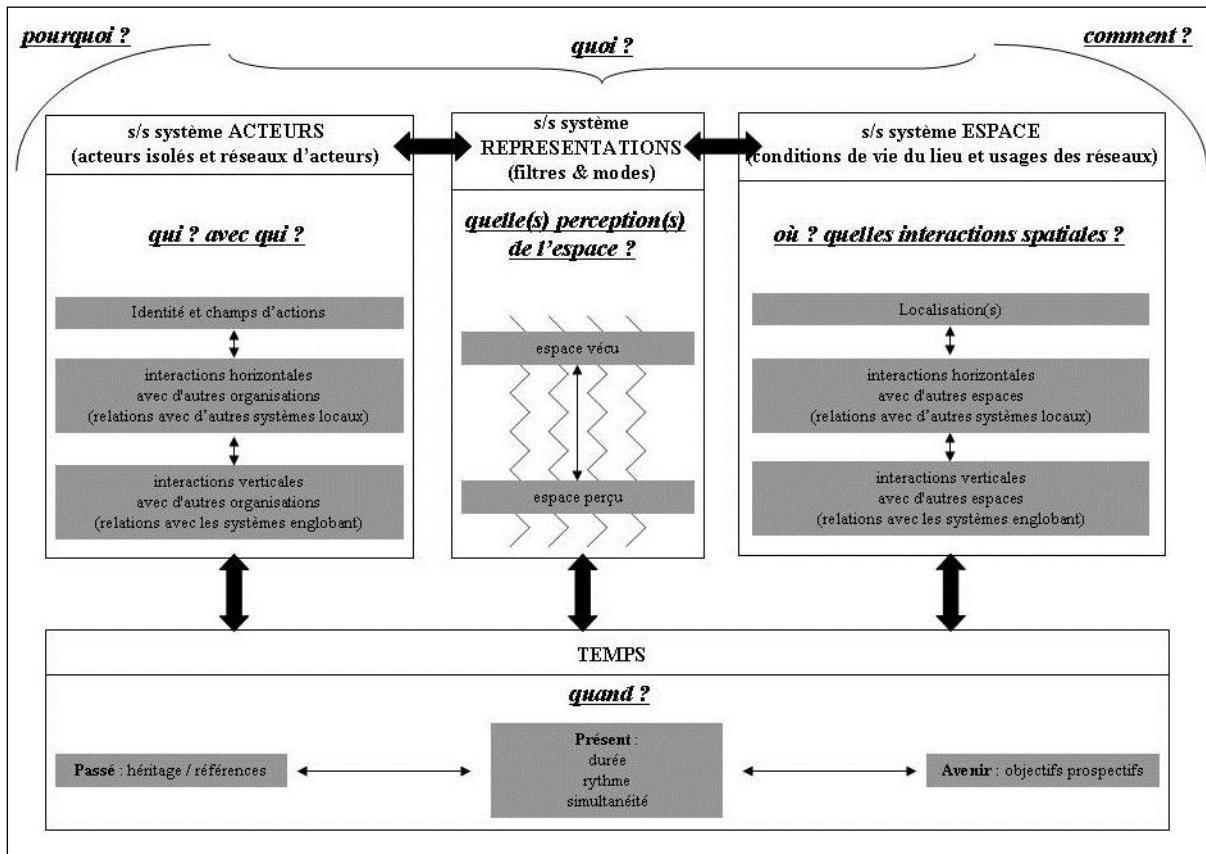
Figure 2.1.3.2-1: Le système local d'actions territoriales



Source : « Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie », L'Espace Géographique 2006-2, pp. 115-132.

Dès lors, il devient possible de construire une matrice permettant de fournir des clés de lecture opérationnelle (Faivre, 2011). Elle est composée de quatre piliers fondateurs mis en mouvement par leurs relations. Habiter, échanger, exploiter, se déplacer au sein d'un espace géographique... toutes ces actions territoriales peuvent être formalisées au sein d'une matrice à quatre entrées : l'espace, les acteurs, leurs représentations et le temps (Fig. 2). Ces quatre piliers sont également influencés par les relations qu'ils nouent avec l'environnement du système d'actions territoriales. Cette présentation matricielle est dénuée de toute prétention mécaniste ; elle constitue un guide de raisonnement qui dépend de celui qui le met en place et bien entendu de la réalité décrite. Ainsi, le territoire n'est plus une boîte noire non identifiée et des comparaisons entre territoires deviennent possibles pour comprendre leurs points communs et/ou leurs divergences. Au final, il est particulièrement intéressant de caractériser un système territorial et ses relations à partir de questionnements basiques et simples, accessibles à tous(te)s, soit partiellement, soit exhaustivement. En effet, la plupart des personnes se pose trois questions dans les pratiques quotidiennes (où ?, qui ?, quoi ?). Répondre à ces questions engage donc un cheminement intellectuel accessible au plus grand nombre, mais quatre autres questions doivent être posées.

Figure 2.1.3.2-2: Les quatre piliers et les sept questionnements appliqués à un système territorial



Source : E. Faivre – Habilitation à diriger des Recherches, université de Franche-Comté, 2011

Cinq questionnements servent à décrire un système territorial :

- **Quoi ?** : il s'agit de l'objet de l'action territoriale comme un déplacement domicile-travail, la construction d'un équipement culturel ou la mise en œuvre d'un politique de l'habitat à l'échelle d'une agglomération ;
- **Où ? (quelles interactions spatiales ?)** : ce questionnement est au cœur de tout raisonnement géographique, il permet de localiser un service, une infrastructure de transport... dans l'espace géographique et les relations qu'ils entretiennent avec d'autres espaces appartenant à des territoires situés à la même échelle géographique et à d'autres territoires englobant ;
- **Qui ? (avec qui ?)** : il convient ici de savoir quel(s) acteur(s) est à l'origine de l'action observée (identité, profil, champ d'actions...) et quelles sont les relations qu'il(s) entretient (entretiennent) avec d'autres acteurs appartenant à des territoires situés à la même échelle géographique et à d'autres territoires englobants ;
- **Quand ?** Il s'agit de replacer l'action observée sur l'échelle du temps afin de pouvoir procéder à une triple analyse diachronique : étude des référentiels (héritages) de l'action ; examen de la dimension prospective allouée à l'action ; expertise des autres composantes temporelles du « moment » (durée, rythme, simultanéité).
- **Quelle(s) perception(s) de l'espace ?** ce cinquième questionnement descriptif de l'action est délicat à obtenir, il cherche à connaître la vision de l'espace géographique que développent les acteurs à l'origine de l'action observée.

Les deux autres questionnements découlent des cinq questionnements précédents et sont d'avantage exprimés par des spécialistes que par les individus. Ce sont eux qui devraient alimenter la décision. Il s'agit en premier lieu du « pourquoi ? » Sa fonction vise à fournir les éléments expliquant le territoire observé et les actions qui s'y déroulent. La démarche prend souvent la forme d'hypothèses que l'on va valider ou non, permettant ainsi d'affiner la description du système. Simultanément, se pose la dernière question du processus à savoir « comment » fonctionne le système sur la base des actions qui s'y déroulent, comment le système est-il en équilibre.

L'approche matricielle du système territoire peut permettre la mise en place d'un langage commun au sein de la géographie mais également entre les utilisateurs de l'espace géographique et les aménageurs-gestionnaires, principalement autour de la structuration des données. Par ailleurs, ces derniers peuvent l'utiliser comme vecteur de communication en direction d'autres acteurs moins directement impliqués dans une opération d'aménagement par exemple (autres collectivités financeurs, autres élus, société civile...). Ce type d'outils est susceptible d'aborder la complexité du système d'actions territoriales et d'en retranscrire les éléments majeurs pour la prise de décision, et peut également nourrir d'autres outils comme les Systèmes Multi-Agents, les Systèmes d'Information Géographique, les Automates cellulaires, les Système Experts... Cet apport n'est pas neutre car « l'efficacité des démarches participatives en aménagement sera conditionné par un réel couplage entre décision et instrumentation, l'espace demeurant au centre de tous les enjeux » (De Sède, 2002).

DES INSUFFISANCES POUR COMPRENDRE UN TERRITOIRE EN TENSION

Dans cette perspective de compréhension vers l'observation, il convient de se donner les moyens de revenir sur les différents sous-systèmes d'un territoire. On aura compris que quatre dimensions s'interconnectent, spatiale, temporelle, organisationnelle et idéale.

Identifier des acteurs et des objets du territoire

Le territoire ne s'apparente pas à une boîte noire. L'identification de ses principes constitutifs infirme ce statut que l'on a bien voulu parfois lui donner : il s'agit de sa dimension physique, de sa dimension collective (l'individu inséré dans différents groupes sociaux...), de sa dimension politique (contrôle), de sa dimension symbolique (appartenance...) et de sa dimension historique (normes, nécessité d'une certaine épaisseur du temps). Il en résulte que le territoire est « un construit co-produit instable ou éphémère » (Chalas, 2009), c'est-à-dire vivant. Il est produit par les dynamiques combinées des actions individuelles et collectives qui conduisent à des cycles de construction – déconstruction – reconstruction d'objets et de jeux d'acteurs.

Nous revenons ici sur un contrat établi entre le Conseil général des Hautes-Alpes et le laboratoire Théma entre septembre 2004 et Janvier 2005, qui s'était donné pour finalité de fournir à la collectivité départementale une aide à la décision concernant l'implantation d'un ou deux nouveaux collèges sur le bassin de formation gapençais¹ au regard des caractéristiques territoriales (transport, démographie, répartition des catégories sociales...), des différentes opinions des acteurs concernés (maires, Inspection Académique...) et des comportements des familles. Il s'agit donc de démontrer et de considérer la complexité des processus analysés (aspect multidimensionnel : espace, éducation, intérêt de l'enfant, flux de transports scolaires, site précis d'implantation, jeux d'acteurs...) ; et de combiner/structurer les différentes informations descriptives et explicatives produites afin d'obtenir une représentation de ce territoire pour que les acteurs soient en mesure de décider.

¹ Territoire de projet, situé entre Alpes et Provence, regroupant huit communautés de communes et la Ville de Gap (source : Pays gapençais [en ligne], <http://www.pays-gapençais.com/>).

La première source d'informations caractérise le bassin de formation gapençais sous des formes diverses (les fonds de cartes de la zone d'étude, les données INSEE relatives à la démographie de la zone d'étude, les cadres de planification et d'aménagement du territoire de certaines communes, le descriptif socio-économique des Hautes-Alpes réalisé par la Chambre de Commerce et d'Industrie des Hautes-Alpes, l'Atlas départemental des paysages fourni par le Conseil Général des Hautes-Alpes. La deuxième source de données décrit les collèges et les écoles du bassin gapençais (effectifs enseignants, caractéristiques des élèves, coûts de fonctionnement) et recense l'ensemble des collégiens pour chaque année scolaire (2000/01 et 2004/05). La troisième source d'informations apprécie le comportement des collégiens actuels et futurs, ainsi que celui de leur famille au regard de leur choix de collège, d'options et de vie quotidienne à partir de deux enquêtes réalisées par le laboratoire Théma auprès de 1 101 collégiens et de 704 écoliers du territoire d'étude (taux de réponse : 58% et 63% respectivement). La quatrième source d'informations concerne les avis propres à chaque acteur concerné directement ou indirectement par une nouvelle implantation d'un collège à partir d'entretiens auprès d'une vingtaine de personnes-ressources concernées : les principaux des sept collèges du bassin de formation gapençais, les maires des communes concernées par une implantation potentielle et d'autres organismes (Inspection Académique des Hautes-Alpes, le service des transports scolaires du Conseil Général des Hautes-Alpes, l'agence de développement « Hautes-Alpes développement », les représentants des parents d'élèves, le syndicat majoritaire de professeurs, six agences immobilières de Gap et le service de planification de la mairie de Gap).

La recherche appliquée pour implanter un nouveau collège sur le bassin de formation gapençais à aboutit à la création d'un collège périurbain de 700 élèves, sur deux sites mis en réseau : à l'est de Gap -La Bâtie Neuve pour 16,3 millions d'Euros- et à l'ouest de Gap -Tallard pour 18,7 millions d'Euros-. Il a été mis en service à la rentrée 2009. La démarche a été reconduite auprès d'une trentaine de collectivités locales depuis 2005. Cette diffusion a permis de nourrir l'évolution de trois dimensions conceptuelles théoriques et techniques :

- L'affirmation du nécessaire passage de la spatialisation des aires de recrutement des établissements scolaires à la territorialisation des processus scolaires (Giband, Holz, 2001) comme nous l'avons décrit dans le chapitre 1 ;
- La formalisation opérationnelle pour un nouveau collège, d'un établissement périurbain sur deux sites mis en réseau et également aménagés comme un lieu d'animation péri- et extra-scolaire sur des territoires « dortoirs » ;
- La confirmation du concept de territoire-système et de la notion de ressource territoriale où les acteurs locaux s'approprient, échangent de manière contradictoire et décident collectivement d'un aménagement-équipement.

Expliciter les pratiques des territoires par les professionnels

L'identification des acteurs et des objets du territoire nous amène à nous interroger sur leurs interdépendances à différentes échelles, c'est-à-dire entre acteurs, mais aussi entre acteurs et objets. Nous revenons ici sur une expérience menée en relation avec le conseil Général de Côte-d'Or (21) et deux équipes de travailleur(euse)s sociaux (TS). Longtemps très orienté vers la prise en charge de l'individu, le travail social a évolué en s'ouvrant à la prise en compte de l'environnement socio-économique de celui-ci, à différentes échelles, et dans une perspective systémique. En effet, les individus, groupes ou familles (IGF), évoluent dans des cadres très variés qui sont autant de territoires emboîtés et/ou juxtaposés. Si l'on reprend les quatre fonctions élémentaires de l'homme, communément admises par les géographes, les problèmes à résoudre se situent aussi bien d'un point de vue du logement (accès au logement, logement indigne, SDF), que de l'accès à l'emploi (chômage, faiblesse des revenus, accès à l'emploi, à la scolarité, etc.) ou encore des déplacements (trajets domicile-travail pour une famille monoparentale sans voiture individuelle à des horaires industriels décalés). On comprend alors que la situation d'un IGF doit être abordée de manière globale dans un cadre spatial (l'espace géographique et ses objets), organisationnel (jeux d'acteurs) et temporel.

Nous avons mobilisé l'approche systémique pour aborder des questions posées par des travailleurs sociaux en référence à leurs situations de travail et qui rejaillissent sur les IGF accompagnés. Entre autres questionnements, nous pouvons citer celui des secteurs d'intervention : adaptés ou non aux pratiques, surtout en milieu rural ? Comment identifier des ressources territoriales (objets et acteurs) compte tenu de leur pluralité ? A l'aide d'une démarche systémique, les deux groupes accompagnés, travaillant sur deux accueils différents en Côte-d'Or, ont abordé la question de leurs partenariats. Ici l'approche systémique permet, par la désagrégation hiérarchique descendante, d'identifier les acteurs et leur filiation. Une fois identifiés, ceux-ci sont remis à plat et les relations avec les différents services de l'accueil (DSI - Développement Social Insertion, ASE-Aide Sociale à l'Enfance et PMI-Protection Maternelle et Infantile) formalisées. Les différents partenaires sont ensuite positionnés sur des cartes en fonction de catégories de ressources comme la santé, l'emploi, le juridique, etc. (10 catégories ont été identifiées). Cette spatialisation fait apparaître des « territoire orphelins », où les TS ne trouvent guère de partenaire sur lesquels s'appuyer. Alors, parce qu'il faut se déplacer, les principales données contextuelles (routes, lignes de transport en commun, armature urbaine) sont positionnées sur les cartes recensant les acteurs. Elles permettront d'éclairer et de relativiser les données sur les partenaires et les différentes ressources.

L'approche systémique a ainsi permis de rassembler des équipes qui fonctionnent souvent par « métiers » au sein d'une même structure et ignorent les ressources mobilisées par les collègues. En outre, les connaissances spatialisées forment une véritable base de données, impossible à constituer en dehors d'une telle démarche. C'est à partir de cette base que de nouvelles réflexions vont pouvoir prendre corps, notamment dans la perspective de mettre en place des indicateurs afin de mieux caractériser certains phénomènes pour l'aide à la décision.

L'information géographique vers les observatoires demeure toutefois incomplète.

L'information géographique occupe une place centrale dans le processus de production de la connaissance géographique à partir des données géographiques, en référence à un territoire donné. Les définitions généralistes de l'information géographique soulignent qu'elle renvoie à un objet localisé sur la surface terrestre qui comporte plusieurs attributs (Gumuchian, Marois, 2000). Si la localisation physique présente la dimension géométrique de l'information, ses attributs lui confèrent une dimension sémantique relative à l'ensemble des critères descriptifs des objets et aux relations qu'ils entretiennent (un bâtiment appartient à telle commune). Par conséquent, l'information géographique (Peuquet, 1988), se décline en trois dimensions : l'espace (où ?), le temps (quand ?) et la thématique (quoi ?) qui structurent trois des sept questionnements permettant la représentation du système territoire. S'ajoute une autre caractéristique

essentielle, à savoir que l'information géographique est « la représentation d'un objet ou d'un phénomène réel, localisé dans l'espace à un moment donné » (Quodverte, 1994). Qu'il s'agisse de « représentations spatiales internes (références individuelles et sociales ; pratiques de l'espace de l'acteur) ou de représentations spatiales externes (issues des outils d'acquisition) (Maurel, 2001), ce quatrième questionnement (quelles perceptions de l'espace ?) est bien présent dans la structure de l'information géographique. Du texte géographique à l'image (photographie aérienne ou télédétection), en passant par la carte (topographique, thématique) et les chorèmes, les formes d'expression de l'information géographique offrent une gamme importante et variée en constante amélioration, même si pour ces derniers la grille élaborée par Brunet et revisitée par Cheylan s'avère encore insuffisante pour représenter les acteurs et leurs relations. La complémentarité de ces trois formes de langage textuel, cartographique et iconique est depuis une dizaine d'années assurée par le langage unifié de l'informatique avec les SIG notamment. Ces outils sont aujourd'hui très performants même s'ils peuvent encore être améliorés, mais ce n'est pas sur ce champ que se situent les marges de progression les plus importantes pour l'information géographique, donc pour la description des systèmes territoriaux.

La Représentation Systémique du Territoire (RST) (Prélaz-Droux, 1995) reconnaît deux types d'entités formant l'information géographique : les entités constitutives (le quoi ?) et les entités factuelles et d'associations causales. Ces dernières représentent les faits observés ou les résultats d'un processus, tels qu'une manifestation sportive dans un équipement sportif ou le déversement accidentel d'une pollution dans une rivière... En permettant la prise en compte de différentes relations (spatiales, temporelles, de diffusion...), la RST permet de décrire le fonctionnement du territoire, en ce sens l'on se rapproche des deux questionnements majeurs de l'action territoriale : « **le pourquoi ?** » et « **le comment ?** ». Toutefois, les résultats accessibles aux acteurs locaux par SIG notamment, ne sont pas aujourd'hui satisfaisants dans leur prise en compte de ces deux questionnements et les relations entre acteurs n'apparaissent jamais.

Le dernier questionnement posé par l'action territoriale vise le pilier « acteurs » : « **qui ?** » et « **avec qui ?** ». Si la RST décrit l'organisation et le fonctionnement du territoire, elle n'en fait pas de même pour l'organisation qui le gère ou l'aménage. La RST cherche à faire de l'information géographique un cadre de référence conçu comme support de communication entre les différents acteurs-partenaires. Toutefois, elle ne s'attache pas à les caractériser. Or enjeu essentiel de l'information géographique est

d'intégrer le jeu des acteurs et les ressorts qui l'animent à travers des descripteurs adaptés. L'identification d'indicateurs est ici indispensable et le rôle des outils dans ce domaine peut être grandement amélioré. Ces avancées permettraient de concevoir de réels observatoires territoriaux et non plus des accumulations de données (De Sède, 2002).

Ce septième questionnement indispensable à l'action territoriale est donc clairement absent de l'information géographique.

CONCLUSION

L'information géographique n'a jamais été aussi fournie, rigoureuse, disponible et de qualité ... et pourtant la décision territoriale n'a jamais été si délicate à prendre. L'augmentation de la complexité en général et la volonté des acteurs de disposer d'un maximum d'informations avant de prendre une décision sont des éléments explicatifs forts. Toutefois, la mise en perspective de l'information géographique avec les sept questionnements structurant l'action territoriale permet d'ores et déjà de mettre en avant ses insuffisances structurelles pour faciliter et améliorer l'action territoriale. Après ses défauts de structure, l'information géographique est également soumise à des difficultés dans son processus de production et sa confronté au délicat processus décisionnel. Si la maîtrise du cycle de vie de la donnée, de son acquisition à sa valorisation, reste un élément central (De Sède, 2011) des démarches d'analyse des territoires, vers les outils

d'observation, le lien entre les constats, les diagnostics et la décision, demeurent très complexes. Aussi, en affirmant les questionnements et en les combinant systématiquement, nous nous inscrivons dans le paradigme de l'observation territoriale instrumentée, qui doit évoluer en combinant mieux les informations quantitatives et qualitatives.

BIBLIOGRAPHIE

Chalas, Y. 2009. «De la trajectoire épistémologique récente du concept de territoire». Dans *Territoires, territorialité, territorialisation. Controverses et perspectives* (Grenoble, 7 et 8 juin 2007, sous la dir. de M. Vanier, p.177-180. Rennes: Presse universitaire de Rennes.

Crozier, M. et E. Friedberg. 1977. *L'acteur et le système*. Paris: Seuil.

de Sède-Marceau, M.-H. 2002. «Géographie, territoires et instrumentation : états des lieux, réflexions épistémologiques et perspectives de recherche». Habilitation à Diriger des Recherches (HDR), Besançon, France, Université de Franche-Comté, UMR 6049 Laboratoire Théma, 220 p.

de Sède-Marceau, M.-H., A. Moine et S. Thiam. 2011/2. «Développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme». *L'Espace Géographique*, vol. 40, p. 117-126. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2011-2-page-117.htm>.

Faivre, E. 2011. «La géoaction : Une nouvelle approche de la recherche concernant le territoire». Habilitation à Diriger des Recherches (HDR) (non soutenue), Besançon, France, Université de Franche-Comté, UMR 6049 Laboratoire Théma, 240 p.

Gumuchian, H. et C. Marois. 2000. *Initiation à la recherche en géographie*. Paris, Montréal: Anthropos, Économica et Presses de l'Université de Montréal.

Kirat, T. et A. Torre. 2008. *Territoire de conflits. Analyse des mutations de l'espace*. Paris: L'Harmattan, 324 p.

Maurel, P. 2001. «Les représentations spatiales : concepts de base et éléments de typologie». Dans *Représentations spatiales et développement territorial*, sous la dir. de S. Lardon, P. Maurel et V. Piveteau. Paris: Hermès.

Moine, A. 2007. *Le territoire : comment observer un système complexe*. Paris: L'Harmattan, 176 p.

Moine, A. 2006. «Le territoire comme un système complexe : un concept opératoire pour l'aménagement et la géographie». *L'Espace géographique*, vol. 35, no 2, p. 115-132. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-espace-geographique-2006-2-page-115.htm>.

Peuquet, D.J. 1988. «Representations of geographic space : toward a conceptual synthesis». *Annals of the Association of American Geographers*, vol. 78, no 3, p. 375-394. En ligne: https://www.msu.edu/~kg/874/week2_seminalcontributions/peuquet_1988.pdf.

Quodverte, P. 1994. «La cartographie numérique et l'information géographique : importance et conséquences du progrès des sciences et des techniques ». Thèse de doctorat, Orléans, France, Université d'Orléans, 769 p.

Subra, P. 2007. *Géopolitique de l'aménagement du territoire* Coll. «Perspectives Géopolitiques». Paris: Armand Collin, 327 p.

Vanier, M. (dir.). 2009. *Entretiens de la Cité des Territoires* (Grenoble). Presse universitaire de Rennes, 228 p.

2.1.3.3 Banque de terres agricoles de la MRC des Collines-de-l'Outaouais ; Outil de simplification de réalisation de projets agricoles

Titre de l'article **Banque de terres agricoles de la MRC des Collines-de-l'Outaouais : Outil de simplification de réalisation de projets agricoles**

The MRC des Collines-de-l'Outaouais agricultural land reserve: Agricultural project simplification tool

Auteurs *DUPUY, Hugues*
Directeur général, Centre local de développement des Collines-de-l'Outaouais, Cantley, Québec, Canada

OUELLET, Simon
Agent de développement rural, Centre local de développement des Collines-de-l'Outaouais, Cantley, Québec, Canada

ROY, Emmanuel
Agent de développement écologique, Centre local de développement des Collines-de-l'Outaouais, Cantley, Québec, Canada

Résumé

À partir d'une étude portant sur l'identification des problématiques en foresterie et en agriculture de son territoire, la municipalité régionale de comté (MRC) des Collines-de-l'Outaouais a mandaté le centre local de développement (CLD) des Collines-de-l'Outaouais afin de coordonner une stratégie de mise en valeur écologique des territoires agricoles et forestiers (MRC-Éco) et de piloter 6 projets structurants, notamment la mise en place d'une Banque de terres.

Depuis 2007, le CLD développe une Banque de terres dans le cadre d'une recherche-action en utilisant un système d'information géographique (SIG) afin de répondre aux besoins des propriétaires de lot agricole et de la relève agricole. L'outil permet aux promoteurs de récolter une multitude d'informations nécessaires pour mener à bien leur projet agroalimentaire sur le territoire de la MRC des Collines-de-l'Outaouais, et ce, en communiquant avec un seul interlocuteur.

Abstract

Based on a study that identified the forestry and agricultural issues in its jurisdiction, the regional county municipality (MRC) des Collines-de-l'Outaouais commissioned the Centre local de développement (CLD) des Collines-de-l'Outaouais to devise an ecological development strategy for agricultural and forest lands (MRC-Éco) and to run six structural projects, including establishing a Land Reserve.

Since 2007, the CLD has been using a Geographic Information System (GIS) to develop a Land Reserve as part of action research and to support the needs of agricultural land owners and young farmers. The tool allows promoters to collect a multitude of information by communicating with only one representative. The information allows them to carry out their food processing project in the area of the MRC des Collines-de-l'Outaouais.

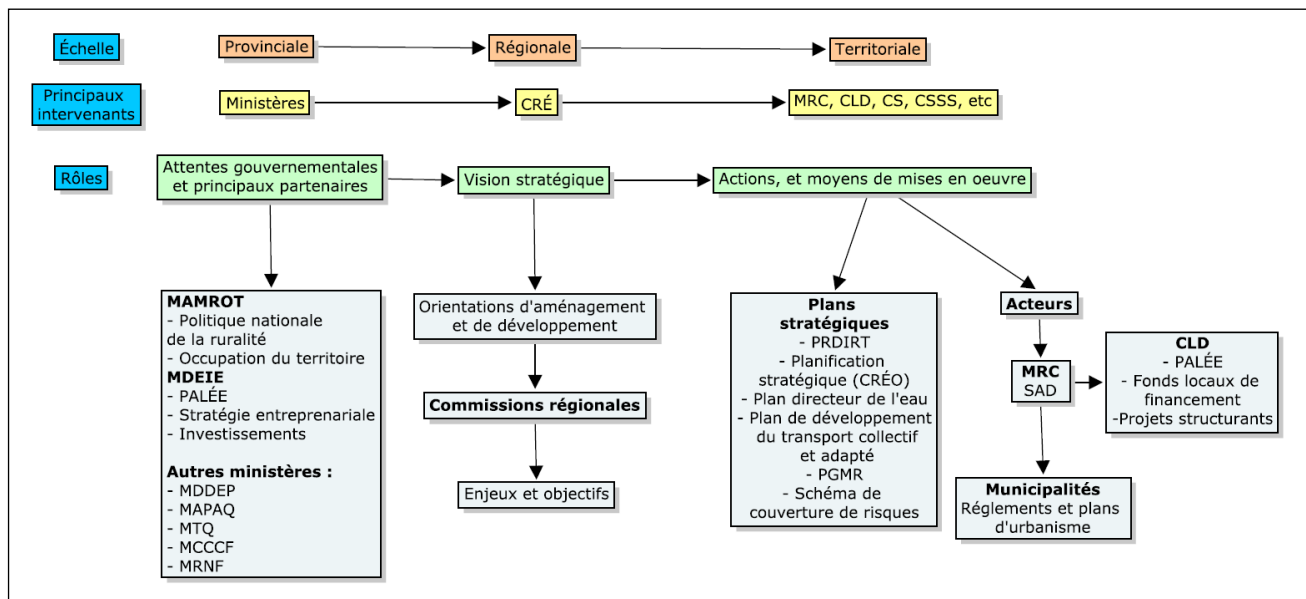
CONTEXTE DU DEVELOPPEMENT LOCAL AU QUEBEC

Au Québec, comme le commande la Loi sur le ministère du Développement économique, de l’Innovation et de l’Exportation (MDEIE), c’est la Municipalité régionale de comté (MRC) qui est désignée responsable du développement socioéconomique du territoire. La MRC doit à cet effet se doter d’un Centre local de développement : un CLD. Le Québec est couvert par près de 120 territoires locaux de développement.

Le CLD et son mandat en développement local constituent des obligations légales imputables à la MRC. La MRC signe à cet effet des ententes de gestion avec le gouvernement provincial. Par leurs mandats et autres attentes signifiées que leur confie le gouvernement québécois, les MRC et les CLD encadrent le développement socioéconomique du territoire partout au Québec. Ces mandats adoptent une couleur locale au gré des CLD. Outre la participation des MRC, des CLD et des directions régionales du MDEIE, la loi prévoit que la concertation des parties prenantes au sein d’une région administratives doit être orchestrée par une Planification stratégique régionale dont la responsabilité incombe aux Conférences régionales des élu(e)s (CRÉ).

Figure 2.1.3.3-1: Schéma des relations des instances régionales

Source : MRC des Collines-de-l’Outaouais 2008



CONTEXTE LOCAL DES COLLINES-DE-L’OUTAOUAIS

La MRC des Collines-de-l’Outaouais occupe une superficie de 2 098 km² sur les berges québécoises de la région métropolitaine de recensement (RMR) Gatineau-Ottawa. Cette RMR compte une population totale de plus de 1,2 millions de personnes, correspondant à la 4^e plus grande agglomération du Canada. La MRC est caractérisée par une réalité rurale à périurbaine et la présence du Parc de la Gatineau, aire de conservation naturelle qui couvre 18 % de son territoire, lui confère un cadre de vie exceptionnel. Par ailleurs, la MRC présente un profil de richesse foncière parmi les plus élevés au Québec. Toutefois, 80% de sa population active travaille à l’extérieur de son territoire.

Depuis sa fondation, la MRC des Collines-de-l’Outaouais connaît un important accroissement démographique. De fait, la population de la MRC a plus que doublé depuis sa formation en 1991, passant de

quelque 23 000 personnes à plus de 48 000 habitants en 2010. Récemment, ce sont plus de 2 500 nouveaux citoyens qui s'y installent annuellement.

Dans une perspective de développement durable, cette croissance pose le défi de gestion de la pression de l'occupation de l'habitat, notamment en ce qui a trait à l'urbanisation de l'espace rural et de sa zone agricole. La planification du développement s'appuie ainsi sur la maîtrise de la gestion territoriale afin de préserver l'équilibre des qualités naturelles de l'habitat socioéconomique actuel. La planification doit être en mesure de modéliser des scénarios afin d'évaluer le poids des choix de développement et de leurs impacts dans l'espace et dans le temps. La nécessité d'un Outil de développement stratégique (ODS) constitue l'une des actions du CLD et de la MRC pour atteindre le développement durable du territoire. Le projet Banque de terres constitue l'assise de cet outil.

ACTUALISATION DU DEVELOPPEMENT ET CONCERTATION DU MILIEU

Suivant la responsabilité du développement socioéconomique local confiée par Loi du MDEIE aux MRC, il revient aux CLD l'obligation de produire le plan d'action local pour l'économie et l'emploi (PALÉE). Le CLD doit de plus assurer le financement et administrer la mise en œuvre de ce plan. Les moments forts du développement économique sont marqués par des réformes et autres nouvelles politiques dont l'application est jalonnée d'analyses, de prospectives et d'exercices de planification stratégique locale et régionale. C'est le fruit de ces réformes et analyses qui porte le PALÉE à être l'ouvrage cadre qui édicte la vision, les objectifs et les stratégies que doivent poursuivre les organisations publiques dans le développement des communautés locales. En clair, le CLD utilise le PALÉE pour les choix d'investissement, la priorisation des projets structurants de la MRC et assure un ancrage aux plans stratégiques régionaux, tel que celui de la CRÉ de l'Outaouais.

Le PALÉE 2010-2012 du CLD des Collines-de-l'Outaouais s'inscrit dans un processus de planification stratégique qui a cours sur le territoire depuis une douzaine d'années. À cet égard, la Planification stratégique régionale de la MRC des Collines-de-l'Outaouais 2006-2011 identifie le développement durable comme enjeu central du développement local. Par ailleurs, les attentes signifiées de la MRC envers le CLD définissent au nombre de trois les enjeux stratégiques du développement local des Collines-de-l'Outaouais: (A) maintenir, diversifier et renforcer le dynamisme socioéconomique des différentes communautés de la MRC; (B) protéger et mettre en valeur les caractéristiques naturelles du milieu; (C) reconnaître, protéger et promouvoir la valeur du patrimoine culturel, naturel, historique et architectural de la MRC. De plus, les exercices de consultation successifs qui ont eu cours sur le territoire depuis la création du CLD en 1998 soutiennent une vision s'appuyant sur des valeurs de développement durable et de la qualité de vie. Ces valeurs rejoignent la vision de la MRC qui consiste à « faire de la MRC des Collines-de-l'Outaouais un modèle de développement durable ».

La définition du modèle de développement de la MRC présuppose l'intégration de l'ensemble de l'information du développement local et de l'aménagement du territoire dans un cadre d'analyse conjoint. Au Québec, c'est la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LAU) qui identifie la MRC comme responsable politique imputable en regard de l'aménagement du territoire. La MRC voit présentement à s'acquitter de son obligation légale en menant la révision de son Schéma d'aménagement et de développement (SAD). Le CLD et la MRC ont convenu de mener cet exercice en complémentarité avec la révision du PALÉE. Cette façon de révision intégrée a permis de réunir l'information nécessaire à la rédaction des dix chapitres du document des objets de révision (DOR) du SAD. L'analyse croisée des éléments de planification, de développement et de consultation que la MRC et le CLD ont compilés depuis une quinzaine d'années offre le cadre pour mener à terme l'ODS.

Ce cadre revêt un double caractère stratégique, soit 1) l’atteinte des attentes signifiées de la MRC par la réalisation de l’ODS et 2) la recherche appliquée pour le développement d’un modèle de gestion formant les composantes du créneau de recherche d’un Centre d’excellence en ingénierie territoriale. La vision *MRC modèle de développement durable* ne peut être mise en œuvre sans être soutenue par un tel outil. L’ODS devient la réponse au défi actuel de la MRC. Ce modèle entrevoit également un processus participatif afin d’assurer une socio-appropriation de la démarche et de valider les informations préétablies par l’outil de développement.

MISE EN ŒUVRE DE LA STRATEGIE

La stratégie de déploiement du développement socioéconomique de la MRC des Collines-de-l’Outaouais s’emploie à transformer les moyens, les ressources et compétences en projets dans la meilleure adéquation et en réponse aux besoins du milieu, le tout, en fonction des obligations légales et attentes signifiées des parties prenantes au développement local.

Le cadre logique du PALÉE du CLD des Collines-de-l’Outaouais est fondé sur l’application du modèle de gestion du changement. Ce dernier préconise de réunir autour d’une vision les compétences, les ressources et les incitatifs au changement en un plan d’action. Le PALÉE compte cinq secteurs d’intervention : le développement social (culture, jeunesse, loisir, etc.); le tourisme; l’agroalimentaire; les ressources naturelles et la technologie. Ce plan poursuit des objectifs spécifiques à chacun des secteurs d’intervention en lien avec les enjeux stratégiques A, B et C des attentes signifiées de la MRC. Le PALÉE s’appuie sur les trois champs d’intervention ou moyens traditionnels du CLD pour livrer des résultats : l’animation du milieu, le soutien au développement et la planification du développement de la MRC. En 2010, le PALÉE a élargi le cadre des fonctions du CLD pour y introduire le développement de la main-d’œuvre et de l’emploi à titre de responsabilité administrative.

Les résultats attendus du PALÉE en termes de livrables sont de proposer un cadre logique d’analyse de la réalité locale, de définir un modèle de développement durable, de proposer un outil de développement stratégique (ODS) et de concevoir le modèle de développement durable pour la MRC dans le projet du SAD 2012-2017, le tout, en maintenant les activités courantes et obligations légales du CLD. L’ODS est un outil de connaissance du territoire. Il évaluera dans l’espace et dans le temps les impacts des choix de développement dans la MRC en regard de trois principes fondamentaux (socioéconomique, écologique et culturel) afin d’assurer le maintien et les gains de qualité de vie de la population.

D’autre part, la Stratégie de mise en valeur écologique du territoire agricole, patrimonial et forestier de la MRC des Collines-de-l’Outaouais (MRC-Éco) a été élaborée par la MRC et transmise au CLD comme une attente signifiée. La stratégie a pour vision de « Tendre vers une agriculture biologique et une foresterie certifiée ».

La stratégie MRC-Éco couvre entre autre les objectifs de produire, de transformer et de commercialiser à partir de l’entrepreneuriat local et en fonction de la capacité de production de l’habitat. Plus spécifiquement, il est recherché de mettre en valeur l’agriculture durable et biologique; d’augmenter le nombre de démarrages de nouvelles entreprises agricoles; de développer une proximité avec le consommateur en favorisant l’achat local; d’augmenter le revenu par unité de production; de mettre en valeur l’agriculture traditionnelle de la MRC; d’augmenter la connaissance du milieu; et d’assurer la gestion biologique des écosystèmes afin de positionner la MRC en tant que modèle de développement durable.

La stratégie est composée de six projets structurants :1) Banque de terres – localisation, caractérisation et remise en production des terres en friche, 2) Village agricole modèle de Notre-Dame-de-la-Salette – dynamisation du milieu par la mise en valeur de la flore forestière indigène, 3) Filières bovines et horticoles –

incitatifs à la production, la transformation et la commercialisation de produits de bovin et d'horticulture écologiques et biologiques, 4) Banque de semences – inventaire, caractérisation et exploitation du potentiel écologique, économique et social de la biodiversité floristique, 5) Foresterie certifiée – audit et certification des pratiques forestières sur les terres publiques intra municipales et 6) Désignation d'espaces patrimoniaux – suivi de l'évolution du paysage agricole et identification de paysages porteurs.

Plus précisément, le projet Banque de terres a comme but de réunir la base de connaissance préalable à la mise en œuvre de la stratégie de développement entrepreneuriale agricole du territoire. Il permet de définir et de valider les opportunités d'affaires en liant les potentiels de production locale aux potentiels de marché locaux. Il est mené comme étant le premier jalon du futur ODS des Collines-de-l'Outaouais.

LE PROJET BANQUE DE TERRES COMME OUTIL DE DEVELOPPEMENT DE L'AGRICULTURE

Les prémices de la réalisation du projet Banque de terres de la MRC des Collines-de-l'Outaouais proviennent d'un constat établi suite à l'analyse sommaire des cartes écoforestières du Québec, soit l'estimation de 15% de la zone agricole qui se retrouvait en friche. Ces terres en friche risquent, au fil des années, de perdre leur vocation agricole si elles ne sont pas entretenues ou remise en culture. Pourtant, certaines d'entre-elles sont susceptibles de présenter un potentiel agricole fort intéressant pour des marchés porteurs, tels que les produits biologiques ou de créneau, les plantes à fibres, la biomasse à vocation énergétique et l'agrotourisme. De plus, certaines de ces terres pourraient être propices à l'établissement de fermes de plus petite taille.

Afin de bien saisir les opportunités que représentaient les terres en friche et d'en faire la promotion auprès de la relève entrepreneuriale, le projet Banque de terres a été mis sur pied. Ses principaux objectifs étaient de localiser et de caractériser les terres en friche, d'identifier leur potentiel agronomique et de les mettre en valeur. Ce travail a débuté en 2007 par une revue de littérature afin de recenser les méthodologies existantes de repérage et de caractérisation des terres en friche. Il s'avère que très peu de travaux ont été effectués à ce sujet tant au niveau québécois qu'international. Le développement d'une méthodologie unique fût nécessaire afin de classer les friches et d'analyser les données. Ainsi, une année de travail a été requise pour l'analyse de photo-aériennes infrarouges, la validation terrain de l'information et le croisement de données agronomiques.

Le principal constat de ces travaux a été de confirmer l'importance de la présence de terres en friche. C'est environ 3% de l'ensemble du territoire de la MRC qui trouve en friche, soit 6 500 hectares. Il a été encourageant de constater que deux tiers (67%) des friches ont un potentiel agricole élevé et que seulement 18 %des friches ont trop de contraintes pour développer l'agriculture ou un élevage.

Cette première étape aura aussi été marquante pour enligner la création d'un outil de développement, car les conclusions de l'analyse proposent plusieurs résultats en tenant compte de différentes définitions de la zone agricole. En effet, il s'avère important de définir l'étendue du territoire agricole avant de mesurer l'importance des parcelles en friche. Il existe trois façons de découper le territoire agricole, soit en suivant la législation, en étudiant l'empreinte au sol de la production agricole et en évaluant le potentiel agraire des sols. Ces informations permettent de cartographier la zone agricole en regardant là où l'agriculture est privilégiée, là où l'agriculture est présente et là où l'agriculture serait possible.

Suivant le premier découpage, soit la zone agricole définie dans les affectations du sol du schéma d'aménagement de la MRC et par la omission de protection du territoire agricole du Québec (CPTAQ), moins de 5% du territoire agricole est en friche. Par contre, une bonne partie (plus de 50%) de la zone agricole n'est pas en production. On dénote également une présence agricole et de friches hors de la zone agricole établie par décret gouvernemental. Or, si on effectue l'analyse selon le deuxième découpage, soit la

portion du territoire cultivé, c'est plutôt 23% du territoire agricole qui est en friche. Le troisième découpage est plus complexe à analyser, car le potentiel agricole dépend de la culture ou de l'élevage. Un type de sol incompatible avec une certaine culture peut être totalement propice à une autre.

Ce dernier constat a obligé l'élargissement de la caractérisation du territoire de la MRC afin de compléter la base de données qui alimentera l'outil de développement de l'agriculture des Collines-de-l'Outaouais. En collégialité avec l'ensemble des acteurs de l'agriculture (ministères, municipalités, agriculteurs, propriétaires de lots, relève agricole, agents de développement, chercheurs, agences privées et autres), une liste exhaustive d'information a été établie pour alimenter le développement des projets agricoles. Effectivement, l'établissement d'un projet agricole nécessite autant des informations législatives (permis obligatoires et lois à respecter), historiques (connaissance de l'utilisation du sol) que pédologiques (qualité des sols, types de sols, drainage, acidité et contraintes) et climatiques (zone de température et hydrologie). Par ailleurs, les données sur les friches s'avèrent importantes, en particulier pour les projets d'agriculture biologique qui requièrent un délai entre les anciennes cultures et la production souhaitée. Il est également critique de connaître l'âge des parcelles laissées en friche, car le Règlement sur les exploitations agricoles de la Loi sur la qualité de l'environnement du ministère du Développement durable, de l'Environnement et des Parcs interdit la remise en production des terres agricoles laissées sans activités durant plus de 14 ans.

Il faut savoir que la majorité des informations recherchées sont disponibles auprès de plusieurs ministères provinciaux et fédéraux. Les partenaires du CLD des Collines-de-l'Outaouais ont été mis à profit pour réunir l'ensemble des données existantes par l'entremise d'ententes d'utilisations de l'information. L'Agence de traitement de l'information numérique de l'Outaouais (L'ATINO) a eu un rôle de normalisation dans le but d'assembler le tout dans la même base de données.

La volonté de mettre en valeur les terres de la MRC des Collines-de-l'Outaouais passe par le développement d'un outil pour répondre aux besoins d'information des promoteurs de projets agricoles. Deux types de promoteurs ont été identifiés, soit les propriétaires de lots qui recherchent de l'aide pour développer l'agriculture sur leur terrain et les personnes recherchant un terrain pour réaliser un projet agricole. Dans les deux cas, la base d'analyse est l'information cadastrale que la MRC tient à jour par l'intermédiaire de son service de géomatique.

Il s'est avéré évident que l'utilisation d'un système d'information géographique (SIG) était nécessaire pour assembler l'information des différents ministères et les données spécifiquement créées dans le cadre du projet (friches et production agricole), afin de les croiser avec l'information cadastrale de la MRC. Une fois réunies dans le SIG, les données sont facilement accessibles par des menus d'affichage et des recherches d'information sont simplifiées par un système d'indexation du contenu. Des promoteurs ont été invités pour tester l'application dans le cadre de développement de leur projet agricole. Cela a permis de peaufiner une offre de services pour les promoteurs du territoire de la MRC et de définir la présentation des résultats de recherches d'information réalisées à l'aide de l'outil.

Depuis l'automne 2010, le CLD des Collines-de-l'Outaouais a présenté l'outil aux différents partenaires du développement local de la région et lors d'assemblées publiques, telles que le colloque agricole de la municipalité de L'Ange-Gardien qui réunissait tant des propriétaires de lots que la relève agricole. Les réactions sont unanimement positives, l'outil est pertinent pour débiter une réflexion de projet ou pour conclure une recherche de terrain. À ce sujet, il a été noté que différentes MRC de la province développent des projets similaires à celui de Banque de terres. Tous indiquent que leur réalité rurale est similaire à celle de la MRC des Collines-de-l'Outaouais et qu'un tel outil peut aider au développement territorial. C'est pourquoi le CLD travaillera en 2012 avec d'autres MRC afin d'exporter le modèle existant et de l'adapter aux réalités territoriales de ces MRC.

À ce jour, l'outil de développement est fonctionnel et fait partie de l'offre de services du CLD. À cet effet, une caractérisation de la propriété est réalisée systématiquement pour chaque projet agricole que le CLD appuie. Depuis que l'outil est accessible aux citoyens du territoire, environ 50 promoteurs ont pu bénéficier de l'outil. Concernant les promoteurs désirant déterminer un terrain propice à leur projet agricole, l'outil a été utilisé pour accompagner une dizaine de promoteurs. De plus, la Banque de terres permet de supporter des projets de développement territorial menés par le CLD, soit en déterminant une terre propice à une culture, soit en inventoriant les terres en friche ou en caractérisant la qualité d'un site.

Le développement de l'outil et la mise-à-jour des données sont constants pour assurer la pérennité de l'information diffusée. Également, le CLD prévoit inclure l'outil dans sa stratégie de développement entrepreneurial du territoire. Pour ce faire, une nouvelle série d'information sur le potentiel agro-économique des terres sera ajoutée afin de faire l'adéquation entre les productions potentiels et le marché économique régional. Parallèlement, la stratégie MRC-Éco vise également à développer des cahiers de charges et des opportunités d'affaire agricoles sur le territoire de la MRC des Collines-de-l'Outaouais.

EXPANSION DE L'OUTIL

L'outil de développement de l'agriculture de la MRC des Collines-de-l'Outaouais repose sur les principes de l'intelligence territoriale. La méthodologie développée dans le cadre de la réalisation du projet permet de mettre en relation les connaissances du milieu au profit du développement du territoire. Il est permis de croire que cette façon de faire est universelle et facilement exportable dans d'autres lieux. À l'aide des partenaires régionaux, il est prévu dans un premier temps d'exporter la méthodologie aux territoires adjacents à la MRC et dans un second temps, ailleurs au Québec, au Canada et voire même à l'international.

Pour ce faire, le CLD des Collines-de-l'Outaouais compte être accompagné par les différents centres de recherche et de transfert des technologies situés dans la région afin de commercialiser le savoir-faire développer dans le cadre du projet Banque de terres.

Enfin, le CLD a comme ambition de consolider l'outil pour l'ensemble des secteurs économiques régionaux et réaliser l'ODS prévu dans le cadre du PALÉE 2010-2012. En lien avec la planification stratégique de la MRC, cette idée vise à doter les administrations publiques d'une infrastructure d'acquisition, de traitement, de partage et de service de l'information utile à la planification et à la mise en œuvre de son développement durable. Cela permettrait à terme de mettre de l'avant une nouvelle façon de voir les méthodes traditionnelles de planification des collectivités. Grâce au recours à un processus participatif qui vise l'intégration et le partage des connaissances et des solutions, les communautés rurales pourraient mieux comprendre leur avenir et travailler ensemble à la poursuite de leurs objectifs.

BIBLIOGRAPHIE

- 2011a. *Carte écoforestière à l'échelle de 1/20 000, quatrième programme d'inventaire forestier*.
Gouvernement du Québec. Ministère des Ressources naturelles et de la Faune.
- (2011b). Code municipal du Québec. C-27.1. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- (2011c). Loi sur l'aménagement et l'urbanisme. A-19.1. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- (2011d). Loi sur l'interdiction de subventions municipales. I-15. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- (2011e). Loi sur le ministère du Développement économique, de l'Innovation et de l'Exportation. M-30.01. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- (2011f). Loi sur les compétences municipales. C-47.1. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.

- (2011g). Loi sur les immeubles industriels municipaux. I-0.1. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- (2011h). Règlement sur les exploitations agricoles. Loi sur la qualité de l'environnement. Q-2, r. 26. G. Québec, Éditeur officiel du Québec.
- 2010a. *Plan d'action local pour l'économie et l'emploi 2010-2012, Faire des Collines-de-l'Outaouais une MRC modèle de développement durable*. CLD des collines-de-l'Outaouais., 13 p.
- (2010b). Plan d'action pour le secteur biologique : Exploiter notre plein potentiel de développement, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Direction du développement et de l'innovation.
- (2009a). Guide explicatif : La municipalité régionale de comté, compétences et responsabilités, ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire. Direction de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme.
- 2009b. *MRC-Éco : une stratégie de mise en valeur écologique du territoire agricole, patrimonial et forestier de la MRC des Collines-de-l'Outaouais, Rapport final présenté à la Fondation de la famille J.W. McConnell*. Centre local de développement des Collines-de-l'Outaouais.
- (2008a). Document sur les objets de la révision, Un schéma d'aménagement et de développement (3e génération) engagé dans la protection globale de l'environnement, Municipalité régionale de comté des Collines-de-l'Outaouais.
- (2008b). L'industrie agricole et agroalimentaire de la MRC Les Collines-de-l'Outaouais, Ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation. Direction régionale de l'Outaouais-Laurentides, secteur Outaouais.
- (2007a). Aménagement rural et développement de l'agriculture (ARDA), L'Inventaire des terres du Canada et classement des sols selon leurs possibilités d'utilisation agricole, Institut de recherche et de développement en agroenvironnement.
- (2007b). Planification stratégique 2006-2011, Municipalité régionale de comté des Collines-de-l'Outaouais.
- (2007c). Planification stratégique régionale 2007-2012 de l'Outaouais, Une vision commune de notre avenir, Conférence régionale des élus de l'Outaouais.
2006. «Développement durable - Quand tout le village met la main à la pâte. Résumé de l'intervention du panéliste Jean Perras, maire de Chelsea». Dans *Actes de la 14e Conférence nationale de Solidarité rurale* (p.50-53. Solidarité rurale du Québec.
- (1999). L'approche, les rôles et les responsabilités dans l'application du régime de protection du territoire et des activités agricoles, Commission de protection du territoire agricole du Québec.
- (1997). Schéma d'aménagement révisé, règlement no 44-97, Municipalité régionale de comté des Collines-de-l'Outaouais.
- ACLDQ (2009). Le centre local de développement (CLD) : au service de la MRC et de ses municipalités. Québec, Association des centres locaux de développement du Québec.
- Bridges, W. (1991). *Managing Transitions : Making the Most of Change*. Boston, MA, Addison Wesley Publishing Co.
- Charlebois, D.Y. 2005. «La MRC Bio : une stratégie de mise en valeur écologique des territoires agricoles et forestiers, MRC des Collines-de-l'Outaouais.».

- L'ATINO. 2002. *Caractérisation de la zone agricole de la MRC des Collines-de-l'Outaouais, en collaboration avec la direction régionale du ministère de l'Agriculture des Pêcheries et de l'Alimentation*. L'Agence de traitement de l'information numérique de l'Outaouais.
- Lajoie, P.G. 1967. *Étude pédologique des comtés de Hull, Labelle et Papineau (Québec)*. Direction de la recherche, ministère de l'Agriculture du Canada en collaboration avec le ministère de l'Agriculture et de la Colonisation de la province de Québec et le collège Macdonald de l'université McGill.
- Lajoie, P.G. 1962. *Étude pédologique des comtés de Gatineau et Pontiac (Québec)*. Service de recherches, ministère de l'Agriculture du Canada, ministère de l'Agriculture de Québec et collège Macdonald, université McGill.
- Pratt, S. et H. Lachance. 2009. *Cartographie agroforestière du territoire de la MRC des Collines-de-l'Outaouais*.

2.1.4 A4 – Le développement durable : concilier les perspectives locales et internationales

L'orientation du développement dans des projets à caractère durable postule le caractère fédérateur de la notion. Étant donnée la diversité des interprétations du développement durable, cet atelier visera à présenter des modalités originales de conception et de suivi de projets qui associent vision locale et internationale de la durabilité.

La conférence introductive a été présentée par M. André Joyal. Docteur en économie et auteur de nombreuses publications, M. JOYAL est professeur d'économie à l'Université du Québec à Trois-Rivières et membre de l'Institut de recherche sur les PME Il a été professeur invité dans les niversités françaises de Poitiers, Dijon, Aix-Marseille, Montpellier et Tours et dans plusieurs universités résiliennes. Il a agi comme consultant et agent de formation en développement local au Brésil. Il compte à son actif de nombreuses publications. Ses intérêts de recherche comprennent, notamment, l'étude des interrelations entre le développement local et le développement durable, le marketing territorial, les systèmes productif locaux, au Canada et à l'étranger, etc.

2.1.4.1 Conférence introductive : L'intelligence territoriale face aux exigences du développement durable : Exemples marocains et brésiliens

Titre de l'article **L'intelligence territoriale face aux exigences du développement durable : Exemples marocains et brésiliens**

Sustainable development and the relationship between the local and international levels

Auteur **JOYAL, André**
Professeur, chercheur/Institut de recherche sur les petites et moyennes entreprises,
Université du Québec à Trois-Rivières

Résumé

Dans cette communication, il s'agit de tenter de répondre à certaines interrogations. Comment les acteurs civils sont-ils invités à participer au développement des territoires ? Comment concilier l'obligation de compétitivité avec l'impératif de la durabilité ? Comment articuler la durabilité locale et compétitivité locale avec le système économique global de distribution spatiale des activités ? En d'autres mots, comment donner une place déterminante au niveau local dans les approches économiques et internationales du développement durable ?

Dans un premier temps, il y a lieu de définir les concepts de développement, de développement local et/ou territorial tout en présentant celui du développement durable en soulignant ses ambiguïtés ou limites selon l'usage courant qu'il en est fait.

Ensuite, l'impossibilité de faire abstraction de l'actuelle crise économique dite crise financière, oblige la prise en considération de la crise du début des années 1980 qui avait donné lieu à une remise en considération du paradigme keynésien qui faisait de la consommation (ou de la dépense agrégée) l'élément clé du fonctionnement du système économique dominant alors dans le monde occidental industrialisé. Cette époque avait donné lieu à des formes d'expérimentations sociales qui retrouvent aujourd'hui leur pertinence et qui ne sont pas étrangères au discours véhiculé par les écologistes et autres environnementalistes et partisans de l'autonomie (self-reliance) locale qui ne manquent pas d'attirer l'attention sur la nécessaire émergence d'un nouveau paradigme devant servir de pivot au système économique.

Abstract

In this article, we try to answer a few questions. How are ordinary citizens invited to participate in territorial development? How can the obligation to be competitive and the need to be sustainable be reconciled? What roles do local sustainability and competitiveness have in the international economic system, where economic activity is distributed around the world? In other words, how can the local level maintain a vital role in international and economic approaches to sustainable development?

First, we will define the concepts of development, the local and/or territorial development. We will also define sustainable development and highlight the ambiguities and limitations in the way it is currently referred to.

Second, it is impossible to ignore the current economic crisis, or financial crisis, which means we must consider the crisis of the beginning of the 1980s that had led to a reprisal of the Keynesian paradigm, which made consumption (or aggregate expenditure) the key to the working of the economic system that dominated in the Western industrialized world. The social experiments that resulted from this time

period are becoming relevant again. These experiments fit in with the discourse of ecologists and other environmentalists and supporters of local autonomy (self-reliance), who are calling attention to the need for a new paradigm that could be the new foundation of the economic system.

INTRODUCTION

« Mieux répartir l'intelligence, telle est l'une des principales clés de l'aménagement du territoire... les territoires qui réussissent sont ceux qui se construisent grâce à des réseaux d'échanges permanents favorisant des modes de coordination autour de valeurs communes » (Dokou, 2011). On comprend ainsi que l'école française de la proximité a inspiré un dossier spécial de Sol & Civilisation (2009,) où on peut lire que la proximité organisée avant d'être géographique se veut surtout d'essence relationnelle. On se rapporte ici aux entreprises d'un territoire donné qui bénéficient de la contribution d'un réseau d'information national et/ou international facilitant la prise de décision. Au Canada, les PME comptent sur ce genre d'appuis depuis le début des années 1980, alors qu'au Brésil on observe le même phénomène depuis le milieu des années 1990 et au Maroc depuis une décennie. Sol & Civilisation (2009) évoque le concept de «territoire-entreprise» : « le territoire, à l'équivalent d'une entreprise, prend la forme d'une unité d'organisation et de management ». On parle donc de management de territoire en référence aux rapports entretenus entre les acteurs locaux et les diverses institutions locales et nationales appelées à interagir dans le contexte d'un nouveau type de gouvernance faisant appel aux préceptes de l'intelligence territoriale tout en voulant respecter ceux généralement associés au développement durable.

Notre contribution dans les pages qui suivent vise à fournir un éclairage sur les concepts entourant la logique territoriale et celle reliée à la durabilité en se rapportant à la littérature brésilienne et marocaine et à des exemples concrets reliés à ces deux pays.

Si la littérature québécoise et française sur le développement territorial se fait abondante depuis la fin des années 90, comme l'atteste un ouvrage récent auquel nous avons été associé (Carry, Joyal, 2010), la littérature brésilienne se veut plus récente. Ainsi, Favareto (2009) souligne que l'approche territoriale se distingue de l'approche sectorielle, limitée à des secteurs spécifiques longtemps mise en pratique (comme ailleurs) par l'implication d'un éventail élargi d'acteurs. Avec une vision territoriale, l'attention s'oriente vers une gamme variée de secteurs d'activité sous un angle multidimensionnel. De leur côté, Comin et Torres Freire (2009) signalent que le territoire se définit comme un «acteur» profitant des effets de proximité et d'agglomération en vue de diminuer l'incertitude à la faveur d'une gouvernance mettant en présence des intervenants de divers milieux socio-économiques. Alors que pour Rocha et Bursztyn (2008) les territoires résultent de formes spécifiques d'interrelations sociales émanant d'individus, d'entreprises et d'organisations susceptibles à l'échelon local de développer une dynamique offrant un meilleur contrôle de leur avenir immédiat. Enfin, mentionnons que pour Turnes (2011) le territoire s'avère bien plus qu'une simple base physique puisqu'il représente une trame de relations aux origines historiques faites de liens dépassant les facteurs liés aux ressources naturelles, aux coûts de transport et de communication.

Du côté marocain, la littérature se fait évidemment beaucoup moins abondante. Ainsi, Askour (2009) fait œuvre de pionnière en signalant à son tour que :...«d'une simple localisation des activités économiques, l'espace est devenu un acteur essentiel du développement économique à travers la notion de territoire». On peut faire, ici, un rapprochement avec une contribution très récente des Québécois Bellemare et Klein (2011) qui, dans un contexte postfordisme, voient dans la dynamique territoire le sous-ensemble résultant de l'interrelation de trois dimensions (ensembles) : le travail social, le développement territorial et les relations industrielles. Ils y trouvent la résultante de la disparition des frontières entre les champs d'action des acteurs politiques, sociaux et économiques.

LE DEFI DE LA DURABILITE

Il est difficile de ne pas adhérer au concept de développement durable, lequel, on en conviendra, émane d'une idée généreuse. Ceci étant admis, la remarque que l'on trouve dans Féronne *et al.* (2001) voulant que le concept soit dépourvu de fondement doctrinal ne manque pas de pertinence. De là la difficulté de bien le définir. Dans cet ouvrage collectif Bello (p.174) signale que le concept pêche, en effet, par une absence de définition précise. On reconnaît le besoin de clarification afin d'éviter les risques d'escamotages, de caricatures ou de détournements (p.316). Or, comme le fait observer Nifle (2005) le problème du développement durable réside dans le fait que l'on ne sait même pas ce qu'est le développement ce qui l'incite à signaler :

La paresse contemporaine permet d'utiliser des termes "évocateurs" sans se soucier de les conceptualiser c'est-à-dire de leur donner un contenu concrétisable et partageable durablement. Alors pour prendre position sur la question, le développement durable que nous concevons ici se doit d'être aussi approprié. Approprié aux territoires et leur devenir, approprié par les communautés territoriales dont c'est, après tout, le développement humain ou l'empowerment qui est en jeu.

On rejoint ici Zaccaï (2002) qui attire l'attention sur deux risques. Le premier, et le plus évident, est celui qui en ferait un concept incantatoire, que l'on invoque à propos de tout (p.15), comme un concept valise. Le second risque prendrait la forme inverse en étant approprié ou confisqué par des discours et des pratiques technico-scientifiques qui en feront leur monopole. Ne dit-on pas souvent que pour être bien vu lors de la présentation d'un projet de recherche à différentes sources de financement qu'il ne suffit ici et là que de faire des allusions au développement durable. Comme c'est toujours le cas Féronne *et al.* (p.46) jugent utile de se référer au fameux rapport Bruntland publié sous l'égide de la Commission mondiale de l'environnement des Nations-Unies en 1986 qui demeure toujours aujourd'hui la grande référence publiée en français sous le titre Notre avenir à tous. (1987). Émanant de la conférence internationale sur l'environnement de Stockholm en 1972, comme on le sait, la très connue définition suivante a été retenue : « Le développement durable est un développement apte à répondre aux besoins du présent sans compromettre la possibilité des générations à venir. » Elle fut assortie de trois grandes dimensions : environnementale – économique - sociale. Ce dernier volet qui aurait été trop longtemps négligé permet, avec le volet économique de faire le lien avec le développement local et territorial comme le croit Loinger (dans Vandermotten, 2002) qui voit dans le développement durable un nouvel horizon pour le territoire : « Le développement durable, parce qu'il est par essence systémique, est un puissant moteur de transformation des méthodes de travail des appareils administratifs au niveau local. »

Dans le but, à son tour, de mieux clarifier le concept, Gagnon (2008) soutient, avec l'exemple de Rome qui ne s'est pas construite en un jour et sans heurts, que l'on est en présence d'un paradigme en construction. Notre collègue de l'Université du Québec à Chicoutimi, à l'instar de Loinger voit dans l'approche territorialiste du développement durable une approche novatrice qualifiée de post-Bruntland. Ainsi, le développement durable ne serait plus le lot des experts, des gouvernements et des organisations internationales en devenant l'apanage des acteurs territoriaux. Gagnon en veut pour preuve les initiatives québécoises libellées Agenda 21 dont elle est un des fers de lance au Lac Saint-Jean.

DU DEVELOPPEMENT REGIONAL AU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Durant la période d'après-guerre jusqu'au milieu des années 1970, identifiée comme étant les «Trente Glorieuses» on ne parlait pas de développement territorial. Par leurs interventions les gouvernements décidaient de l'avenir des régions de façon centralisée. C'est particulièrement vrai pour le Canada et le Brésil,

deux pays où les pouvoirs politico-économiques ont adopté les politiques d'inspiration keynésienne. Il faudra attendre les années 80 et 90 pour assister à la remise en cause grandes stratégies macroéconomiques. C'est alors que le concept de développement territorial a commencé à prendre place. Ce qui conduit Pecqueur et Peyrache-Gadeau (2010) à écrire :

Depuis la fin des illusions de croissance de la période des Trente Glorieuses dès les années soixante-dix, la science régionale a pris la mesure de l'apparition d'une catégorie nouvelle d'organisation spécialisée d'acteurs : le territoire. C'est sans doute là une innovation majeure qui nous fait passer du fait régional au fait territorial.

Mais, malgré l'abondance de publications sur la dynamique territoriale ces dernières années (Dupuis et Burmeister, 2003 ; Courlet, 2001 & 2008 ; Guillaume 2005 ; Itçaina, 2007), la notion de territoire ne fait pas l'unanimité comme le mentionne Khan (2010) pour qui le territoire se prête difficilement à la formalisation. C'est ce qui expliquerait que le concept a longtemps été ignoré au sein de l'économie régionale et pratiquement ignoré par de nombreux économistes. Pour cet auteur, quelle que soit l'approche privilégiée, le territoire renvoie simultanément à un espace et à des acteurs conformément à Benko (2007) qui y voit avant tout un construit social, ce que reconnaissent les auteurs brésiliens cités plus haut. Ceci étant admis, il importe de prendre en compte la remarque de Chauvetière (2010) qui met en garde contre la tentation de délimiter un territoire à l'intérieur d'un périmètre donné, désigné comme étant le «syndrome de l'île». Or, le territoire se doit d'être ouvert : les acteurs qui en font partie, qu'ils appartiennent aux milieux économiques ou politiques peuvent œuvrer plus souvent qu'autrement à l'extérieur d'un territoire donné. Ainsi, on ne peut évoquer la dynamique territoriale en occultant le caractère mondialisé de l'économie en sachant que nombre de décideurs influents n'appartiennent pas géographiquement au territoire étudié tout en faisant partie de la proximité organisationnelle (cf. supra).

L'interrelation entre les différents acteurs appelés à jouer un rôle actif dans l'évolution de la dynamique territoriale a conduit certains observateurs à forger le concept d'ingénierie territoriale. Ainsi, pour Lardon (2011), le concept recouvre les méthodes, les outils et dispositifs mis à la disposition des acteurs à l'échelon d'un territoire en vue de la réalisation de leurs projets de territoires. Alors que selon Rey-Valette (2011) l'ingénierie territoriale, en relation avec un projet de territoire, met l'accent sur les processus de participation, d'apprentissage et sur les réseaux d'acteurs. La prise en compte de ces précisions pave la voie au concept d'intelligence territoriale.

L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

Giraudaut (2010) précise qu'une première définition de l'intelligence territoriale apparaît au tournant du siècle. Elle s'inspire du concept de compétitive intelligence tel que développé par Michael Porter durant les années 80. En faisant appel pour les fins du développement territorial aux technologies de l'information, l'intelligence territoriale consacre une attention particulière au développement durable. Ainsi, le territoire, tel que précisé en introduction, ne peut se voir associé simplement à une entreprise ou un marché. Il doit, en effet, se concevoir comme un espace de coopération. Or, comme le signale Herbaux (2008), la mise en œuvre d'un schéma régional d'intelligence territoriale oblige l'intervention de différents collectifs d'acteurs à l'intérieur de quatre phases : sensibilisation, formation, initiation, accompagnement. On aura compris que l'intelligence territoriale ne se limite pas à une opération de veille mais relève d'une logique de développement appuyée sur une démarche ascendante (de bas en haut) faisant appel à un maillage de compétences pluridisciplinaires appartenant avant tout à des acteurs locaux. On se trouve donc en présence d'un nouveau type de gouvernance faisant appel à un ensemble de pratiques associées à l'intelligence territoriale. De cette façon, le développement des territoires repose sur une démarche fédérative de mobilisation d'acteurs au sein d'un espace géographique donné autour d'un projet de développement

durable ayant des incidences économiques, sociales et culturelles (Bertacchini, 2007, 53). Aussi, il importe de retenir, comme le souligne Miedes (2009), que le concept se présente comme une idée polysémique toujours en évolution. En conséquence, il n'est pas avisé de retenir qu'une seule définition de l'intelligence territoriale. Pour Miedes, l'intelligence territoriale, dans son sens métaphorique, n'existe qu'en vertu des acteurs locaux lesquels sont vecteurs de connaissances ou d'un savoir-faire qui demande à être mis en valeur. On peut donc, alors, parler ici d'un recours aux connaissances de différents intervenants, publics et privés conduisant à une compréhension des enjeux territoriaux de nature à favoriser un développement territorial durable.

CLUSTER, DISTRICT INDUSTRIEL, SYSTEME DE PRODUCTION LOCAL : QUELLE PERTINENCE POUR LE MAROC ET LE BRÉSIL?

Une contribution récente de Porter, Delgado et Stern (2010) révèle que les nouvelles entreprises ont davantage de chances de succès lorsqu'elles prennent naissance dans un environnement caractérisé par l'existence de *clusters* bien établis. Dans un tel contexte, on assiste à une diminution des coûts liés à toute création d'entreprise et, en plus, on y trouve des stimulants en faveur de l'innovation ainsi que l'accès à une gamme élargie de fournisseurs. Alors, il y a lieu de s'interroger sur la façon dont des pays comme le Maroc et le Brésil se positionnent en relation avec ce que l'usage désigne comme étant des systèmes de production localisés (SPL).

A) Les SPL au Maroc

Avec Azkour (2010), on obtient une réponse à cette interrogation en considérant le territoire comme un lieu de coopération, de coordination et d'action. Pour cette auteure, des SPL prennent effectivement forme au Maroc depuis quelques années. Ainsi, la filière du thuya à Essaouira et celle de la poterie à Safi ou encore l'émergence de pôles de compétitivité comme en offre l'exemple du Technopolis de Rabat en représentent autant d'illustrations. Ces nouvelles configurations doivent leur origine à une politique volontariste étatique d'agglomération et de polarisation des activités économiques qui s'inspirent de la problématique entourant les SPL sans toutefois les adapter comme il se devrait selon l'auteure. Ce qui aurait pour effet d'engendrer au Maroc une confusion entre les projets de territoire, le territoire pertinent, les SPL et les activités en réseau.

Cependant, Azkour (2010) voit une évolution décentralisatrice favorable qui ferait passer l'état marocain d'un statut de régulateur à celui d'accompagnateur, comme le veut la logique du développement territorial et comme le Québec en fait la démonstration depuis les années 90. La prise en compte de cette évolution au Maroc permet à Courlet et Pecqueur (2010) d'écrire que la valorisation d'un patrimoine et des savoirs locaux peut s'avérer très avantageuse sur le marché international tout en permettant une meilleure diffusion territoriale d'une nouvelle dynamique de développement. Ils en veulent pour exemple celui de la médina de Fez avec d'un côté le cuir et la chaussure et de l'autre la dinanderie et une grande diversité de produits (plats, plateaux, services à thé, lanternes, etc.). Sur la base de telles expériences, on comprend la pertinence de considérer, à la façon de ce qui se fait au Brésil (cf infra), l'implantation de SPL dans le sud marocain comme en font foi la présence d'un catopôle¹ et la mise en branle d'un SPL de la pêche appelé à impliquer pas moins de dix petites communautés. Pour ce qui est du catopôle, sa localisation s'étend sur 25 hectares à dix kilomètres de Guelmim. C'est la première fois que le cactus se trouve exploité intensivement et ce pour d'autres fins que l'alimentation animale, avec en vue des applications dans les secteurs de la cosmétique et de la médecine. Aux yeux d'Angay (2011) le tout est en voie de réalisation dans une optique zéro déchet

¹ SPL visant la production et la valorisation du cactus (source : Aufait (Maroc), <http://www.aufaitmaroc.com/economie/agricultures-et-peches/2010/10/21/valorisation-du-cactus-lagence-pour-le-developpement-du-sud-devoile-des-premiers-resultats-prometteurs>).

d'optimisation économique et de respect environnemental. Il en va de même avec l'élevage camelin toujours dans les provinces du sud marocain en considérant comme le signale Houmymid (2011) que le dromadaire est l'un des rares animaux respectueux de l'environnement saharien et de ses ressources naturelles végétales. En conséquence, un programme doté d'un budget de 250 millions de dirhams, pour une durée de cinq ans est en cours. Il met en présence une gamme variée de partenaires incluant les secteurs public et privé, les éleveurs, les consommateurs et des chercheurs.

Ces derniers exemples font comprendre la place occupée par la dimension sociale dans toute démarche de développement territorial favorisant l'interrelation entre différents partenaires locaux et nationaux. Ainsi, avec le SPL de la pêche, l'encadrement de centaines de petits pêcheurs artisanaux permet à ces derniers de s'émanciper de la dépendance d'acheteurs privés peu sensibles aux intérêts de leurs fournisseurs. Mieux en mesure d'exercer leur autonomie dans un contexte de SPL, les pêcheurs se donnent ainsi un lieu de coopération, d'entre-aide et de solidarité.

Comme autres SPL potentiels Azkour (2009), voit l'artisanat à Fès, le textile/habillement à Casablanca, Taza-Guercif, Tanger, la technologie de l'information à Casablanca, la sous-traitance mécanique et électrique à Ain-Sbâa et Sidi et el tourisme dans la Basse vallée du Ziz et dans la région d'Erfood. Selon Azkour (2009,114) : « Le SPL est un mode d'organisation qui est apparu à différents moments et dans différents lieux dans le monde. Il est souvent un moyen de remédier à une crise d'un système particulier, mais il naît également d'une action volontariste de l'État. » Et c'est particulièrement vrai comme on va le voir avec les exemples brésiliens.

B) Les SPL au Brésil

Meyer-Stamer (1996) compte parmi les premiers Européens à s'être intéressés aux regroupements d'entreprises au Brésil avec des exemples se rapportant à l'État de Santa Catarina en se référant tout particulièrement aux secteurs suivants : électrochimie et ingénierie métallique; textile et vêtements; tuiles en céramique. On y trouve les caractéristiques de ce que l'on désignait encore à l'époque comme étant des districts industriels à partir de l'exemple de la troisième Italie. En relation avec le Brésil, Courlet et Pecqueur (2010) évoquent les «arrangements» productifs localisés (APL) (*Arranjos produtivos locais*) comme le veut l'usage au Brésil. À leurs yeux, l'expression s'explique par le caractère observé des agglomérations locales : tantôt aléatoire et tantôt planifié. Santa Cruz de Piparibe dans l'État de Pernambuco, dans le Nordeste du pays leur sert l'exemple. On y trouve un important centre de confection donnant emploi à pas moins de 100 000 travailleurs (95% de l'ensemble de la main d'œuvre active) au sein d'entreprises familiales et informelles. Cet APL tient son origine d'une idée originale de petits producteurs locaux qui ont pensé de mettre en valeur des bouts de tissu jetés au rebut par des grandes entreprises du sud. Bessa (2011) révèle l'existence de pas moins de 958 SPL à travers le pays en majorité dans le secteur primaire (59%) alors que le secondaire et le tertiaire ferment la marche avec respectivement 36% et 5% de l'ensemble. Il donne les exemples de la *mesorreegião Serra Gaucha* (État du Rio Grande do Sul) où le SPL *Bento Gonzales* réparti dans 51 municipalités se distingue par le secteur du meuble et celui d'une autre *mesorreegião, Zona da mata Mineira* (État du Minas Gerais), le SPL d'Uba également spécialisé dans le secteur du meuble lequel a pris son essor durant les années 90. On trouve aujourd'hui dans cette dernière municipalité pas moins de 400 entreprises responsables de 37% de l'ensemble de l'emploi.

Rocha et Bursztyn (2008) soulignent avec raison qu'il ne faut pas voir dans les APL uniquement un regroupement d'entreprises car ces territoires émanent de l'émergence et de l'affirmation de réseaux locaux de citoyens qui complètent ceux que forment les entreprises elles-mêmes. Mais, malgré l'intervention des pouvoirs centraux et l'affirmation que l'on en a créé de toute pièce des APL dans le Nordeste, ces auteurs affirment (comme on l'affirme pour le développement local) qu'ils ne peuvent être décrétés, car ils résultent

d'une conjonction de facteurs sociaux, culturels et économiques dont les manifestations exigent le facteur temps. Cependant, une fois les conditions requises satisfaites, il est possible d'en stimuler l'émanation.

De son côté, Cocco (2005) affirme que le Brésil est le théâtre d'innombrables efforts visant à définir une nouvelle génération de politiques publiques. Ces dernières peuvent se regrouper en deux grands ensembles au niveau national : celles se rapportant à la distribution du revenu et celles qui se rangent sous le label général de développement local. C'est à l'intérieur de celles-ci que l'on retrouve les PME regroupées en *Arranjos Productivos Locais*. Mais, selon cet auteur, les politiques reliées aux APL pècheraient par l'incapacité de mettre en place un dispositif technocratique susceptible d'appréhender les dynamiques territoriales sur les plans à la fois social et productif. On y voit bien un effort cherchant à s'émanciper de l'ancien paradigme du développement par le haut et l'abandon aux forces du marché comme le recommandent les partisans du néolibéralisme à tout crin. Mais, ces politiques auraient le tort d'amplifier la coupure entre les dynamiques urbaines et le développement local. Or, cette division entre les villes et les territoires serait pour Cocco inadéquate. D'abord elle interdirait, au niveau général, d'appréhender les formes d'intégration sociale et territoriale à travers les dynamiques de production et de circulation. Ce qui aurait pour effet d'occulter les contenus nouveaux des dimensions productives des territoires et des réseaux sociaux.

Toujours selon Cocco (2005), la trajectoire académique et politique de la notion brésilienne de *Arranjo Productivo Local* illustre bien les ambiguïtés et les limites du déplacement de la politique nationale vers l'échelon local. La traduction brésilienne de la notion de « système » par « arranjo » se comprend puisque le terme « arranjo » rend effectivement compte des éléments à la fois planifiés et aléatoires d'une agglomération territoriale d'unités industrielles d'une même filière de production. Mais, comme le souligne très bien l'auteur, le concept de APL est arrivé au Brésil longtemps après les premiers écrits nord-américains ou européens sur le développement local (et territorial). La conception retenue, en s'inspirant de l'approche française de la DATAR, confèrerait toujours aux politiques brésiennes une vision fonctionnaliste qui maintient la séparation entre la dynamique économique et les processus sociaux (Joyal, 2008).

En relation avec les APL, Comin et Freire (2009) présentent les exemples des villes de Santa Rita do Sapucaí dans l'État du Minas Gerais et d'Ilheus dans l'État de Bahia où les interrelations entre divers acteurs sociaux ont favorisé la concentration d'activités autour des secteurs de l'électronique et de l'informatique à partir des années 70 mais surtout au début des années 90 alors que les pouvoirs publics ont joué un rôle déterminant. Concernant les pouvoirs publics, précisément, Favareto (2009) donne, entre autres, les exemples des *mesorregioes* d'Alto Solimões (État Amazonas), de Vale do Rio Acre (en Amazonie), de Bico do Papagaio (État de Tocantins) dont le développement rural (à partir des ressources de la forêt et de l'agriculture) se trouve relié à l'une des cinq grandes politiques économiques ayant une portée territoriale.

Ribeirão Preto (État de São Paulo) : un APL d'équipements médicaux, hospitaliers et d'ontologie

Cet APL représente bien ce qui caractérise les regroupements d'entreprises brésiliens avec ses hauts et ses bas. On y compte pas moins de 69 PME responsables de 22% de la production de leur secteur d'activité au sein d l'État de São Paulo et de 2,3% des exportations nationales pour ce même secteur. Ici comme ailleurs, SEBRAE constitue un élément-clé dans l'évolution de cet APL auquel s'associe FIPASE (*Fundação Instituto Pólo Avançado da Saúde de Ribeirão Preto*) dont le rôle consiste à favoriser les liens entre les éléments de la chaîne productive dans la recherche d'une coopération qui s'avère trop précaire. S'ajoute à ces deux partenaires un incubateur dont les activités se retrouvent sur deux campus de cette ville du nord de l'État. Les porteurs de projets bénéficient d'un espace où ils reçoivent des appuis, entre autres en matière d'innovation, à la faveur des facilités de *réseautage* existantes. Malgré des résultats facile à percevoir, l'envers du décor offre des problèmes (cf infra) souvent rencontrés ailleurs.

Ainsi, il s'avère que les dirigeants d'entreprise ont tendance à voir leurs homologues davantage comme des concurrents que comme des acteurs avec lesquels ils pourraient coopérer. En fait, la tendance à coopérer se manifeste avant tout en présence de problèmes qui obligent à surmonter la méfiance trop souvent présente chez les chefs d'entreprise. Une méfiance entre les uns et les autres suscitée par l'importance occupée par l'innovation au sein de ce secteur d'activité incitant chacun à œuvrer pour soi de façon individuelle. Ce comportement rend difficile l'émergence de nouvelles lignes de production étant donné leur dépendance envers les efforts combinés des fournisseurs, des fabricants et des distributeurs. Ce à quoi s'ajoute l'absence d'implication véritable de la part des autorités municipales dont l'indifférence conduit certaines entreprises à s'implanter dans une autre ville une fois leur stade d'incubation terminé.

En somme, aux dires de certains interlocuteurs, le principal handicap de cet APL (et ce n'est pas un cas isolé) prend la forme d'un capital social trop peu structuré. Par ailleurs, le fait que l'APL a été avant tout «arrangé» par l'antenne locale de SEBRAE, ce qui lui enlève son caractère endogène, constitue une explication supplémentaire du trop faible degré de coopération observé.

Considérations finales

On comprendra les limites du recours à l'intelligence territoriale dans un contexte où la mise en œuvre des APL au Brésil, se situe dans un cadre quasi expérimental d'essais et d'erreurs. Même si les travaux académiques sur les APL ne manquent pas au Brésil, ce sont surtout les décideurs économiques en matière de développement régional et SEBRAE, plus particulièrement, qui s'y intéressent de façon soutenue avec parfois la ferveur qui caractérise la foi des nouveaux convertis. On admet en conséquence le scepticisme affiché par certains universitaires dont Cocco (2005) en constitue un exemple. S'il est intéressant de considérer des formes de production organisationnelles autrefois insoupçonnées telle que la coopération interentreprises, il importe de ne pas en exagérer la portée comme on le voit avec l'exemple de Ribeirão Preto signalé ci-dessus. En effet, dans toute zone industrielle on observe des dirigeants d'entreprise qui s'ignorent. Bien sûr, il peut en être autrement suite aux efforts d'agents de développement spécialement affectés à l'animation d'espaces économiques dont SEBRAE en offre l'exemple. Mais, la portée de telles interventions n'est pas toujours concluante car, si on peut conduire un cheval à la fontaine, il ne boira pas nécessairement. L'individualisme qui a toujours caractérisé les dirigeants d'entreprise n'est pas prêt à disparaître, au Brésil comme ailleurs. Ceci étant dit, les APL mis de l'avant par SEBRAE existent bel et bien. Les regroupements d'entreprises peuvent connaître un dynamisme nouveau pour autant que les uns et les autres acceptent de se joindre les coudes. Lors d'un colloque académique, un agent de développement nous a affirmé qu'aujourd'hui on en trouve dans le Nordeste des APL là où le «désert» régnait dix ans auparavant. On admettra qu'il ne peut s'agir que de SPL à la brésilienne (Joyal, 2008).

CONCLUSION

Le développement durable se dissocie difficilement du développement territorial. Or, force est de le reconnaître, l'un et l'autre trouvent leur application là où les populations sont parvenues à atteindre un niveau minimum d'*empowerment*. Sans un processus adéquat de développement des capacités, il est vain d'espérer que les populations locales puissent évoluer vers une plus grande autonomie économique. Également, là où les besoins en matière d'éducation de santé de logement se font criants, il sera toujours difficile de prioriser des projets à caractère économique. Ceci, même si, comme le veut une affirmation souvent entendue : pour faire du « bon social » il faut au préalable faire du « bon économique ».

En relation avec le développement des territoires ruraux québécois, de nombreux rapports soumis à la Commission sur l'avenir de l'agriculture et de l'agroalimentaire québécois ont fait allusion à la mouvance vers la mise en valeur des produits du terroir. Le Brésil et le Maroc n'échappent pas à cette tendance. Pour le

royaume chérifien, Askour (2009) met en évidence les progrès réalisés à l'échelon de divers territoires « pauvres » ayant ainsi la chance d'échapper au marasme économique : la filière de la rose à Kelaât M'gouna; la culture du safran à Talioune; la production du miel à Tamri; la filière de l'Argan dans le Sous-Massa-Drâa pour ne nommer que quelques exemples. Tout ceci exige cependant persévérance, ténacité et continuité. Or, ici le bât blesse trop souvent au Brésil.

En effet, comme le font remarquer Cattini et Ferrarini (2010) l'absence de continuité trop souvent observée dans les politiques publiques suite à des changements de gouvernement (à l'échelon fédéral, étatique et municipal) provoque des ruptures empêchant le suivi d'initiatives pourtant porteuses d'espoir. On en devine les conséquences néfastes sur la participation citoyenne suite à la démobilisation engendrée par les déceptions ainsi occasionnées. Des conséquences semblables peuvent survenir quand, au contraire, les programmes se superposent les uns aux autres en l'absence d'une coordination adéquate à l'intérieur de différents territoires contigus (Rocha et Burtstyn, 2008).

Néanmoins, tel que ce papier souhaite l'avoir montré : au Maroc comme au Brésil, les exemples d'une nouvelle dynamique territoriale ne font pas défaut. En relation avec les territoires ruraux, il est pertinent d'évoquer ici l'avènement d'une nouvelle économie rurale comme le signale le Jean (2011) en ce qui regarde le Québec. En soulignant que le développement durable se veut une approche globale, territoriale et intégrée au développement des collectivités rurales, Jean voit de nouvelles ruralités en émergence reposant sur une triple harmonisation impliquant : les opportunités économiques, les contraintes environnementales et l'acceptabilité sociale. Un point de vue partagé par Cunha (2007) pour qui le rural correspond à un espace de production non limité à l'agriculture et l'agroalimentaire puisqu'il s'agit également d'un espace de services (loisirs, tourisme, etc) et de ressources patrimoniales. Dans le même sens, Favareto (2009, 2010) évoque une « nouvelle vision » du développement rural tandis que Maia, Filippi et Ried (2009) n'hésitent pas à parler d'un « nouveau Brésil rural » caractérisé par la diminution du poids de l'agriculture surtout familiale. D'ici peu on observera sûrement une telle évolution au Maroc.

REFERENCES

- Angy, K. 2011. «Le programme Cactus de l'Agence du Sud dans les provinces sahariennes du Maroc». Dans *Intelligence territoriale et développement régional par l'entreprise : Expériences internationales comparées* (Dakhla, Sahara Occidental), sous la dir. de D. Guerraoui et P. Clerc. Paris: L'Harmattan.
- Askour, K. 2010. «Dynamiques des activités productives et processus d'attraction des investissements». Dans *Colloque de l'Association de science régionale de langue française* (Aoste, Italie). En ligne: http://www.grupposervizioambiente.it/aisre/pendrive2010/pendrive/papierspdf/Askour_212.pdf.
- Askour, K. 2009. *Les réseaux de coopération productive au Maroc : le cas de la filière agro-alimentaire*. Rabat: Presses Universitaires du Maroc.
- Bellemare, G. et J.-L. Klein (dir.). 2011. *Innovation sociale et territoire : convergences théoriques et pratiques*. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- Bertacchini, Y. 2007. *Intelligence territoriale: Le territoire dans tous ses états*. Coll. «Les ETIC». Toulon: Presses technologiques. En ligne: <http://archivesic.ccsd.cnrs.fr/docs/00/18/67/75/HTML/index.html>.
- Cary, P., A. Joyal, G. Benko et ebrary Inc. (dir.). 2010. *Penser les territoires: en hommage à Georges Benko*. Québec: Presses de l'Université du Québec, xxxvi, 343 p. En ligne: <http://proxy.bibliotheques.uqam.ca/login?url=http://site.ebrary.com/lib/uqam/Doc?id=10476446>.

- Caspar, R. (dir.). 2009. *Revenir au territoire : un enjeu pour le développement*. Coll. «Les Cahiers de Sol et Civilisation». Paris: Sol et Civilisation. En ligne: <http://www.soletcivilisation.fr/wp-content/uploads/2009/02/SolCivilisation-Cahier-n°2.pdf>.
- Cattani, A.D. et A.V. Ferrarini. 2010. «Participação, desenvolvimento local e política pública : estratégias articuladas para a superação da pobreza». *Katál. Florianópolis*, vol. 13, no 2, p. 164-172. En ligne: <http://www.scielo.br/pdf/rk/v13n2/03.pdf>.
- Chauvetière, N. 2010. «Les études de prospective initiées par la DREAL du Languedoc-Roussillon». *Territoires du futur. Revue internationale de prospective territoriale*, no 12.
- Cocco, G. (2005). La problématique du développement local au Brésil. Rio de Janeiro, Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ).
- Comin, A.A. et C.T. Freire. 2009. «Sobre a qualidade do crescimento». *Novos estudos*, no 84, Julho 2009. En ligne: <http://www.scielo.br/pdf/nec/n84/n84a07.pdf>.
- Courlet, C. 2008. *L'économie territoriale*. Coll. «Économie +». Grenoble: Presses universitaires de Grenoble, 135 p.
- Cunha, L.A.G. 2007. «Território, desenvolvimento territorial e o "novo mundo rural"». *Emancipação*, vol. 7, no 1. En ligne: <http://www.revistas2.uepg.br/index.php/emancipacao/article/view/91/89>.
- Delgado, M., M.E. Porter et S. Stern (2010). Clusters and Entrepreneurship, US Census Bureau Center for Economic Studies. En ligne: <http://ssrn.com/abstract=1689084> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1689084>.
- Dupuys, C. et A. Burmeister (dir.). 2003. *Entreprises et Territoires : les nouveaux enjeux de la proximité*. Paris: La Documentation Française, 134 p.
- Favareto, A. 2010. «A abordagem territorial do desenvolvimento rural-mudança institucional ou "inovação por adição"?». *Estudos avançados*, vol. 24, no 68, p. 299-319. En ligne: <http://www.scielo.br/pdf/ea/v24n68/21.pdf>.
- Favareto, A. 2009. *Retrato das politiquas de desenvolvimento territorial no Brasil, Documento de trabajo no 26*. Santiago, Chile. En ligne: <http://idl-bnc.idrc.ca/dspace/bitstream/10625/39814/1/128601.pdf>.
- Férone, G., C.-H. d'Arcimoles et H. Bélio (dir.). 2001. *Le développement durable*. Paris: Organisation.
- Girardot, J.-J. (2010). Qu'est-ce que l'intelligence territoriale. Collaboratif-info. La revue professionnelle en ligne des pratiques collaboratives. En ligne: www.collaboratif-info.fr/chronique/quest-ce-que-lintelligence-territoriale.
- Herbaux, P. 2007. «Intelligence territoriale, pour un territoire apprenant». Dans *Colloque international sur le devenir des villes* (Bruxelles, 19 et 20 novembre 2007: Agence de Développement Territorial (ADT). En ligne: http://www.adt-ato.irisnet.be/sites/default/files/documents/Demain_la_Ville-Actes.pdf.
- Houmymid, M.M. 2011. «L'élevage camelin, un levier pour le développement territorial durable des provinces du Sud». Dans *Intelligence territoriale et développement régional par l'entreprise : Expériences internationales comparées* (Dakhla, Sahara Occidental), sous la dir. de D. Guerraoui et P. Clerc. Paris: L'Harmattan.
- Itçaina, X., J. Palard et S. Ségas (dir.). 2007. *Régimes territoriaux et développement économique*. Rennes: Presses Universitaires de Rennes, 331 p.

- Jean, B. 2011. «Repenser le développement des régions rurales au Québec : la perspective du développement territorial durable». Dans *Migrations et territoires. 48ème congrès ASRDLF 2011* (Shoelcher, Martinique), 6 au 8 juillet 2011: Association de Science Régionale de Langue Française. En ligne: http://asrdlf2011.com/asrdlf_com/envoiertextefinal/auteur/textedef/75.pdf.
- Joyal, A. 2008/2. «Les APL au Brésil : une adaptation opportune des SPL à la française ?». *Géographie, économie, société*, vol. 10, p. 185-197. En ligne: http://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=GES_102_0185.
- Khan, R. 2010/4 - octobre. «La dimension culturelle du développement territorial». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 625-650. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2010-4-page-625.htm>.
- Kokou Dokou, G.A. 2011. *Territoires et entrepreneuriat. Les expériences des villes entrepreneuriales*. Paris: L'Harmattan, 326 p.
- Lardon, S. 2011. «Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 145-162. Paris: L'Harmattan.
- Loinger, G. (dir.). 2004. *La prospective régionale, de chemins en desseins*. La Tour d'Aigues: Éditions de l'Aube, DATAR.
- Maia, C.M., E.E. Filippi et M. Riedl. 2008. «Território, Ruralidade e Desenvolvimento Regional». *Revista Brasileira de Gestão e Desenvolvimento Regional*, vol. 5, no 1, p. 191-202. En ligne: <http://www.ufrgs.br/pgdr/arquivos/624.pdf>.
- Meyer-Stamer, J. (1996). Clustering and Competitiveness in Santa Catarina : General Findings. Draft Papers. Florianópolis - Santa Catarina, Brésil, APOIO et ACIB.
- Miedes, B. 2009. «Territorial intelligence and the three components of territorial governance». Dans *6th annual international conference of Territorial Intelligence, Besançon 2008* (Besançon, France): Maison des Sciences de l'Homme et de l'Environnement (MSHE). En ligne: <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/besancon08/Miedes>.
- Pecqueur, B. et V. Peyrache-Gadeau. 2010/4 octobre. «Fondements interdisciplinaires et systémiques de l'approche territoriale». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, p. 613-623. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2010-4-page-613.htm>.
- Pommier, P. 2002. *Les systèmes productifs locaux*. Coll. «Territoires en mouvement». Paris: La documentation française, DATAR, 78 p.
- Rey-Valette, H. 2011. «L'intégration du développement durable dans l'ingénierie territoriale : enjeux et modalités». Dans *L'ingénierie du territoire à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon. Paris: L'Harmattan.
- Turnes, V.A. 2011. «Monitoring participatif des dynamiques de développement local : Système Delos». Dans *Migrations et territoires. 48ème congrès ASRDLF 2011* (Shoelcher, Martinique), 6 au 8 juillet 2011: Association de Science Régionale de Langue Française. En ligne: http://asrdlf2011.com/asrdlf_com/envoiertextefinal/auteur/textedef/140.pdf.
- Vandermotten, C. (dir.). 2002. *Le développement durable des territoires*. Éditions de l'Université de Bruxelles, 234 p.
- Zaccaï, E. 2002. *Le développement durable, Dynamique et construction d'un projet*. Bruxelles: Peter Lang.

2.1.4.2 De l'aménagement du territoire au développement territorial : quelle transition et quelle articulation ?

Titre de l'article **De l'aménagement du territoire au développement territorial : quelle transition et quelle articulation ?**

From territorial planning to territorial development: what transitions and what connections?

Auteur **ADIDI, Abdelaziz**
Professeur et Directeur/Institut National d'Aménagement et d'Urbanisme, Rabat, Maroc

Résumé

Les disparités régionales au Maroc trouvent leurs explications dans le caractère contrasté et disséqué du territoire marocain, mais aussi dans l'héritage historique colonial qui a divisé le territoire national en « Maroc utile » et « Maroc inutile ». L'échec de certains choix politiques publiques et l'absence d'une réelle coordination entre les différents intervenants viendront consacrer, voire accentuer, après l'Indépendance, ces inégalités territoriales. Aujourd'hui, le Maroc se trouve à la croisée des chemins dans la mesure où la mondialisation et la globalisation des échanges lui impose de mettre de l'ordre dans son territoire en renforçant la compétitivité de ses villes et de ses régions. Notre pays traverse aujourd'hui une transition dans tous les sens du terme : transition démographique, économique, sociale, politique et territoriale. Néanmoins, l'aménagement et le développement durable du territoire national reste tributaire du dépassement des contraintes structurelles liées à la géographie et à l'histoire d'une part, et de la nécessité de mettre en place un modèle adéquat de bonne gouvernance territoriale, d'autre part.

Abstract

Regional disparities in Morocco can be explained by the contrasts and diversity in the Moroccan territory, but also by Morocco's colonial heritage, which has divided the national territory into "useful Morocco" and "useless Morocco." After independence, the failure of certain public policy choices and the absence of any real coordination among the various parties sanctioned, or even emphasized, these territorial inequalities. Today, Morocco is at a crossroads: globalization and the globalization of trade are forcing it to put its territory in order by making its cities and regions more competitive. Our country is experiencing transition of all kinds: demographic, economic, social, political, and territorial. Nevertheless, planning and sustainable development in the national territory are still secondary to both structural constraints related to geography and history and the need to implement an adequate model of good territorial governance.

LE MAROC: UNE CONFIGURATION TERRITORIALE LARGEMENT DETERMINEE PAR LES CONTRAINTES DU MILIEU

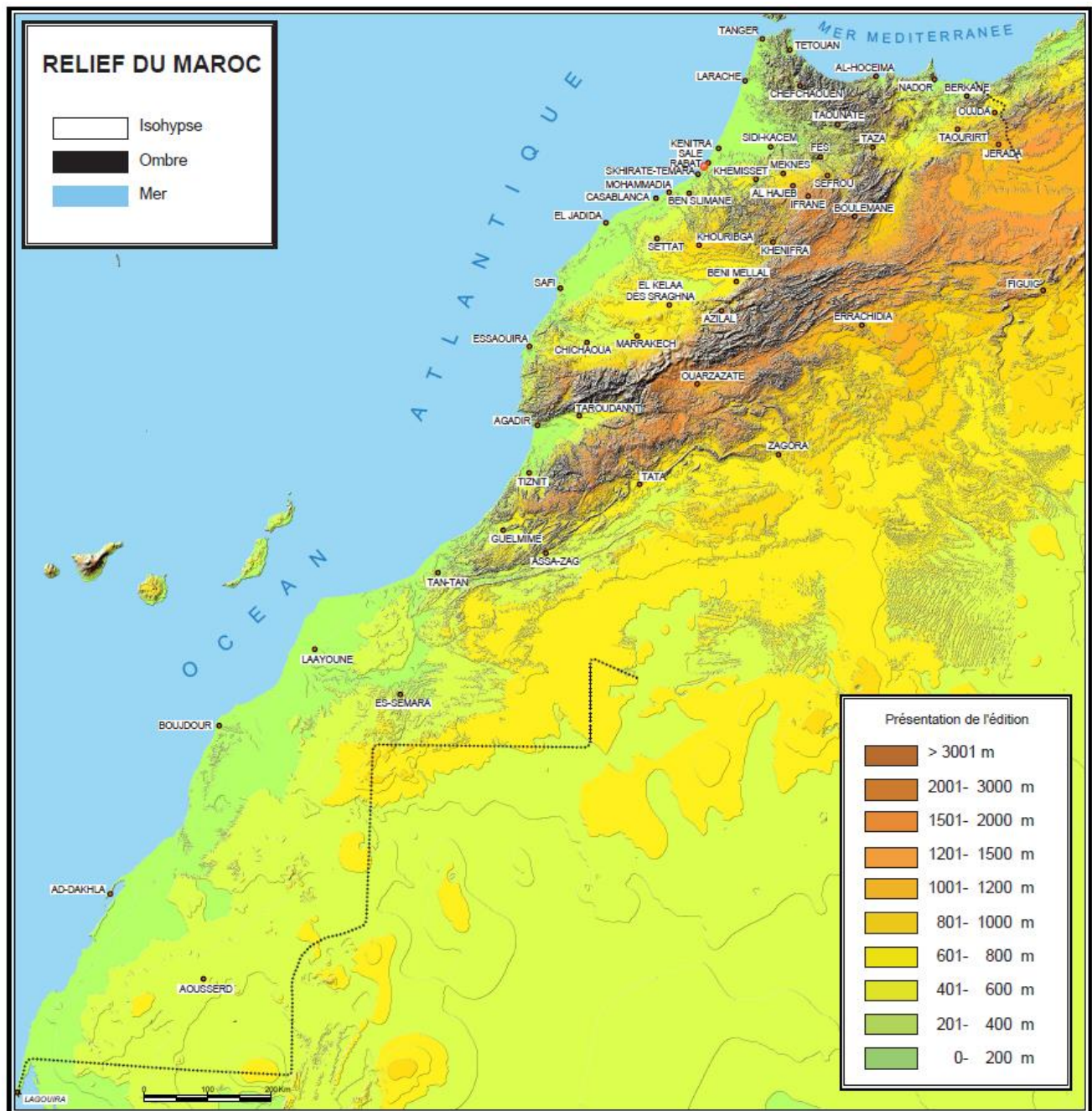
Le Maroc couvre un territoire total de 710 850 km². C'est au Maroc que l'on trouve les plaines les plus vastes et les montagnes les plus hautes de l'Afrique du Nord. Il s'étend, par ailleurs, sur une frange littorale de près de 3 500 km baignée par la Méditerranée au nord et l'Océan Atlantique à l'ouest.

Le pays est aussi marqué par une aridité structurelle qui touche près de 80% de sa superficie. Il est soumis aux influences contrastées de la Méditerranée et de l'océan Atlantique et du Sahara sur les reliefs dont la

partie occidentale reçoit les pluies océaniques, tandis que les sommets jouent le rôle de barrières. Les plaines côtières sont à la même latitude que les oasis du Sahara algérien ; riches et fertiles dans le Nord, elles subissent l'influence du désert dans leur partie méridionale à partir d'Essaouira et surtout d'Agadir.

Le relief du pays est marqué par quatre grands systèmes : le Rif, le Moyen-Atlas, le Haut-Atlas et l'Anti-Atlas. Les rivages méditerranéens sont dominés par le Rif, une chaîne montagneuse peu élevée, 1 000 m en moyenne, mais 2 450 m au djebel Tidirhine, qui se relève d'est en ouest. Au sud, une dépression, le col de Taza, sépare le Rif d'une chaîne plissée, le Moyen-Atlas, qui dépasse 3 000 m, tandis qu'un plateau central réalise la transition avec de riches plaines côtières qui sont autant de foyers de peuplement. On y rencontre à l'ouest des reliefs karstiques avec des dolines qui forment parfois des lacs. L'ancienne activité volcanique a donné naissance à des lacs de cratères comme le Sidi Ali. Le Haut-Atlas, qui s'étend également en Algérie, culmine à 4 165 m dans le djebel Toubkal, au sud de Marrakech ; il succède au Moyen-Atlas selon un alignement nord-est sud-ouest et se prolonge jusqu'à l'Atlantique, où il se raccorde à l'Anti-Atlas, la plus méridionale des chaînes de montagnes marocaines, par le massif d'origine volcanique du djebel Siroua (3 300 m). Cette dorsale accidentée, constituée par des montagnes jeunes, sépare les plateaux et les plaines vertes et fertiles du Sahara aux oueds asséchés et aux terres arides. « Le Maroc existe grâce à ses montagnes ; elles sont les sources de la vie, les châteaux d'eau qui nourrissent les plaines en contrebas. Elles ont été au cours de l'histoire le refuge ultime, les forteresses de la résistance aux invasions extérieures, les gardiennes de la flamme nationale. » (Schéma National d'Aménagement du Territoire – Rapport de synthèse – DAT / Groupe Huit).

Figure 2.1.4.2-1: Relief du Maroc



Ces données physiques déterminent largement le peuplement, les rapports socioéconomiques à la terre, les modes d'adaptation au milieu et les formes d'occupation de l'espace. La disponibilité des ressources hydriques et la fertilité des sols expliquent les fortes densités de la population enregistrées dans les plaines atlantiques et les oasis du sud qui peuvent atteindre plusieurs centaines d'habitants au km², contre parfois moins de 10 habitants dans les régions désertiques.

Les conditions physiques rudes ont longtemps imposé un mode de vie semi-nomade, voire carrément nomade dans les régions arides du sud d'Oued Drâa et des hauts plateaux de l'Oriental.

LE MAROC : UN HERITAGE TERRITORIAL COLONIAL DIFFICILE A SURMONTER

Le Maroc, à la veille de la colonisation, était faiblement peuplé (près de 3 millions d'habitants) et très faiblement urbanisé (moins de 5% de population urbaine). La pénétration coloniale, l'instauration progressive d'une économie de marché tournée vers la satisfaction des besoins de la Métropole et surtout la création du port de Casablanca et le transfert de la capitale du pays vers Rabat, vont dorénavant consacrer le déplacement du centre de gravité du Maroc de l'intérieur (Fès-Marrakech) vers le littoral atlantique. Pour institutionnaliser cette nouvelle configuration territoriale du pays, le Résident Général (Lyautey) décréta la division du territoire soumis à la colonisation française en « Maroc utile » et « Maroc inutile ».

« Le Maroc utile » représentait pour Lyauté le triangle : Fès, Casablanca- Marrakech qui correspond à la zone agricole et minière. C'est aussi le choix de Casablanca qui concentre l'essentiel des activités économiques modernes et dont les rapports avec la Métropole seront plus étroits qu'avec son arrière-pays. C'est une nouvelle hiérarchie des villes fondée sur les relations de dépendance avec la Métropole.

« Le Maroc inutile » était alors le reste du territoire, où les modes de production précapitalistes prévalaient, où la « civilisation occidentale » n'avait pas encore pénétré (en fait les régions pauvres du Maroc).

C'est à partir de cette date que l'axe urbain Casablanca-Rabat-Kenitra se formera et s'imposera comme un pôle concentrant l'essentiel des équipements, des richesses et une bonne partie de la population urbaine. Si effectivement, l'action de Lyauté a été importante dans la formation de cet axe urbain sur la côte atlantique dans l'intérêt du développement du capitalisme colonial, il nous faudra, toutefois, remonter à la deuxième moitié du 19^e siècle pour savoir que le déplacement du centre de gravité du Maroc vers sa périphérie est antérieur aux décisions coloniales, quand les capitaux étrangers avaient choisi de se localiser dans les villes côtières (Tanger, Casablanca, Mogador, etc.).

Le développement de Casablanca sera considérable, dès les premiers échanges commerciaux, par la situation géographique (l'existence du port) et un proche arrière-pays agricole et minier très riche. En commençant les travaux d'infrastructure, portuaires notamment, les groupes financiers français, dès 1907, marquaient leur choix de développer Casablanca et son prolongement sur la côte atlantique. Pour les besoins immédiats et futurs d'exploitation de matière première et d'importation des produits manufacturés.

La thèse du « Maroc utile » avancée par Lyauté n'est en définitive que le prolongement de la stratégie des grands groupes financiers. En orientant les investissements dans les travaux d'infrastructure notamment les réseaux du « Maroc utile », l'État colonial favorisait cette future concentration.

Une nouvelle armature urbaine est née favorable à la concentration des capitaux comme celle de la force de travail. Bientôt Casablanca concentrera la production industrielle comme la plupart des services. Lyauté déclarait « Je crois également indispensable d'être à proximité de Casablanca, qui, par la force des choses sera la métropole commerciale et le plus grand centre européen du Maroc » L'origine des déséquilibres régionaux n'est plus à rechercher.

La période coloniale verra également la création de nombreuses villes nouvelles qui fonctionneront comme des centres de collecte des produits miniers et agricoles (Khouribga, Louis Gentil, Port-Lyautey, Petit Jean, etc.) pour être acheminés par la suite vers la Métropole. Cette période sera également marquée par une croissance économique fluctuante et une forte croissance démographique des villes, alimentée principalement par un exode rural massif, ce qui ne manquera pas de modifier l'armature urbaine, la taille et les structures socio spatiales des villes.

Entre 1926 et 1952 la population urbaine musulmane s'est accrue de près d'un million d'habitants. À ce développement intense et rapide de la population urbaine (Casablanca 8% par an entre 1936 et 1952) ne

correspond aucune structure d'accueil en matière de logements et d'équipements sociaux. Lyautey et Prost, en traçant les plans des villes, n'ont pensé qu'à l'habitat et aux activités des européens.

L'arrivée de Michel Écochard à la fin des années 40 comme responsable du Service d'Urbanisme amènera l'idée d' « une déconcentration économique et démographique ». L'idée principale consistait à décongestionner Casablanca qui concentrait déjà 75% de l'industrie du Maroc. Écochard défendait le principe d'une décentralisation industrielle en faveur de nouveaux pôles qu'il faudrait créer principalement dans le Sud enfin « pacifié » et maîtrisé sur le plan foncier comme Agadir et Safi qui ont triplé leur production sardinière entre 1938 et 1949. La décentralisation profiterait également à d'autres petites et moyennes villes comme Meknès, Marrakech, Petit Jean, Berkane, Beni Mellal, Sidi Slimane, etc.

Écochard voulait créer des pôles régionaux susceptibles de freiner le déferlement des migrants vers Casablanca. Le problème le plus crucial demeurait évidemment celui de Casablanca. Inspiré de la théorie de Le Corbusier, Écochard proposait une « cité linéaire industrielle et ouvrière », c'est-à-dire établir la jonction entre Mohammedia (ex-Fédala) et Casablanca en un seul organisme urbain suffisamment structuré et vaste pour accueillir dans l'avenir les millions de nouveaux citoyens. Ce projet fut abandonné car jugé « utopique » et heurtait les intérêts fonciers et nécessitait des dépenses d'équipement énormes par rapport au nombre d'industries existantes.

D'une manière générale, l'idée d'une décentralisation industrielle dans les années quarante et cinquante ne s'est pas concrétisée en raison de la faiblesse des équipements d'infrastructures dans les autres villes marocaines, ce qui y rendait les investissements non rentables.

1956 – 1998 : L'AMENAGEMENT DU TERRITOIRE ENTRE LES INTENTIONS ET LA PRATIQUE

L'indépendance politique proclamée en 1956, le Maroc a hérité du Protectorat une économie désarticulée et extravertie, un territoire déséquilibré, un système urbain inachevé, une concentration impressionnante de l'activité économique sur une bande côtière de 130 km pour ne pas dire sur Casablanca, un parc-logements dégradé et insalubre presque entier à renouveler : (un quart de la population urbaine vivait dans les bidonvilles), une pratique intense de la spéculation foncière, etc.

Cet héritage peu enviable pour l'État indépendant lui imposa la nécessité de rompre avec le modèle de développement économique qui a prévalu durant la période coloniale. Mais la première difficulté que rencontra le Maroc au lendemain de son indépendance fut la fuite des capitaux et la chute en volume des investissements en valeur absolue et relative. Ceci découle du fait que le Maroc ne représentait plus une « terre de refuge » pour les capitaux étrangers en raison du caractère violent de la lutte pour l'indépendance.

C'est dans ce contexte socio-économique que le gouvernement d'Union Nationale élaborait le premier plan quinquennal 1960-1964, dans sa première version, qui s'est défini comme un plan de transition d'une économie coloniale à une économie nationale en avançant quelques mesures structurelles visant à rompre avec le passé colonial et devant conduire à l'indépendance économique et financière.

Le premier Plan Quinquennal 60-64 s'est fixé comme objectif la réalisation d'un taux de croissance économique de 6,2% en avançant les options suivantes:

1. Réforme des structures agraires et des conditions d'exploitation agricole;
2. Mise en place d'une industrie de base avec l'attribution d'une fonction centrale à l'État dans ce processus à travers le Bureau d'Études et de Participations Industrielles (B.E.P.I.);
3. Réforme des structures administratives de l'État en mettant sur pied une administration tournée vers le développement économique;

4. Restructuration et réadaptation du système d'enseignement et de formation conformément aux besoins du développement économique.

Mais suite à un changement de gouvernement, on a décidé d'abandonner les orientations globales de ce plan dans un contexte de crise budgétaire et financière en 1964. C'est le début de l'intervention des institutions internationales (FMI et BIRD) dans les orientations économiques du pays. Le 25 juin 1964, le Maroc signa une convention avec le FMI lui accordant une facilité de 1,3 millions de dollars. Le Plan Triennal 1965-1967 présenté comme un plan de stabilisation fut fortement inspiré de l'idéologie de la BIRD, les options économiques libérales sont affirmées, l'industrie n'est plus une priorité, elle vient après l'agriculture, le tourisme et la formation des cadres. Le taux de croissance économique projeté est très modeste: 3,7% par an.

Le second Plan Quinquennal 1968-72 reprend les mêmes options que le plan triennal 1965-67 en fixant un taux de croissance de 4,3% par an, la part des investissements publics et semi-publics reste prépondérante : 80%. L'accent sera mis sur l'agriculture tournée vers l'exportation et l'industrie légère.

Le Plan 68–72 a été le premier à poser la question de « l'Aménagement du Territoire » comme politique publique, en l'assimilant – à tort ou à raison - à « une politique de développement régional » et en le définissant selon quatre grands axes :

1. Promouvoir le développement économique par une localisation judicieuse des projets ;
2. Contribuer au développement social par une réduction des disparités et une localisation plus ionnelle des infrastructures et des équipements sociaux ;
3. Rechercher les actions permettant de protéger et d'accroître les richesses naturelles et protéger la qualité de l'environnement. La lutte contre la dégradation du patrimoine régional, la prolifération urbaine, la protection des ressources naturelles contre l'exploitation abusive et irrationnelle constituent un objectif permanent pour une politique d'aménagement rationnel du territoire ;
4. Associer la population à l'effort de développement, et ce par la participation effective par le biais des institutions élues de la population et des forces vives de la région à la conception, au contrôle et à l'exécution du plan.

Cette définition va être reprise avec quelques légères modifications par tous les Plans de Développement Économique et Social successifs à partir de 1973. L'année 1968 verra également la création du Comité Interministériel de l'Aménagement du Territoire (CIAT). Mais, c'est en 1971 que le Maroc a commencé à mettre en place un projet de régionalisation progressive, avec la création de sept Régions Économiques, érigées en collectivités locales par la Constitution révisée de 1992 et confirmées par celle de 1996 dans son article 100.

Néanmoins, malgré les bonnes intentions des différents gouvernements qui se sont succédés, à travers la création d'un Fonds Spécial de Développement Régional, la promulgation du premier Code des Investissement industriels accordant certains avantages fiscaux aux créations d'entreprises et délocalisations selon le lieu d'implantation, et ce dans le but d'encourager la décentralisation industrielle au profit des zones intérieures, la mise en place d'un Programme National d'Aménagement des Zones Industrielles (PNAZI) en 1981, l'aménagement du territoire n'est pas sorti de la sphère du discours politique. Les quelques actions concrétisées durant les années 80 et 90 étaient souvent d'une portée ponctuelle et locale.

Il faut dire que ces deux décennies étaient pour l'économie et l'État marocain des années financièrement et socialement extrêmement difficiles : la guerre au Sahara, les années de sécheresse, l'endettement du Maroc, la chute des cours du phosphate et des recettes du tourisme, l'augmentation de la facture pétrolière, sont autant de facteurs qui ont mis en veilleuse les grands projets structurants du territoire. La mise en

œuvre du Programme d'Ajustement Structurel (PAS) à partir de 1983 a fortement réduit l'effort de l'État en matière de développement économique et social.

Il est à noter également que durant les quatre premières décennies de l'Indépendance, les décideurs gouvernementaux étaient « obsédés » par l'idée d'introvertir le développement au profit des régions de l'intérieur en cherchant à affaiblir l'axe urbain atlantique par le dépassement de l'héritage historique, tout en composant avec la contrainte de la géographie physique.

DEPUIS 1998 : VERS LA MISE EN PLACE D'UN NOUVEAU MODE DE GOUVERNANCE DES TERRITOIRES ?

Les fondements théoriques

L'année 1997 constitue une date charnière dans l'Histoire du Maroc contemporain avec la constitution d'un gouvernement dit « d'Alternance » et qui verra se créer un grand Ministère de l'Aménagement du Territoire, de l'Environnement, de l'Urbanisme et l'Habitat. L'ordre des thèmes est révélateur de la priorité accordée à chacun d'eux. En tout cas, l'aménagement du territoire renaîtra de ses cendres à travers l'organisation d'un Débat National sur l'Aménagement du Territoire entre 1999 et 2001. Le tout sera couronné par la tenue de la première session du Conseil Supérieur de l'Aménagement du Territoire en 2004. Entretemps, le Maroc disposera de deux documents de référence : il s'agit de la Charte Nationale d'Aménagement du Territoire et du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT).

Parallèlement, des Inspections Régionales d'Aménagement du Territoire sont mises en place à l'échelle des 16 Régions. Trois Agences de Développement sont créées pour couvrir les Provinces du Nord, l'Oriental et les Provinces du Sud. Des Centres Régionaux d'Investissement fonctionnant comme des guichets uniques sont institués dans les 16 régions. Une attention particulière est accordée au « Maroc inutile » ; le Rif, les Provinces sahariennes et l'Oriental, en somme des régions laissées pour compte depuis très longtemps.

Ceci dit, une nouvelle philosophie du développement et de l'aménagement du territoire voit le jour. La lutte contre toutes les formes de pauvreté et d'exclusion est hissée au rang de cause nationale. Avec la création de la Fondation Mohamed VI pour la Solidarité et la mise en place de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH). Le discours sur la région et la régionalisation est présenté comme une nouvelle forme de conciliation entre unité nationale et aspirations régionalistes qui commencent à s'exprimer à travers certains partis politiques et associations à caractère culturel et régional.

L'Aménagement du Territoire n'est plus présenté comme une politique visant à gommer, ou du moins à réduire les inégalités régionales, mais comme une approche globale publique, transversale et de long terme.

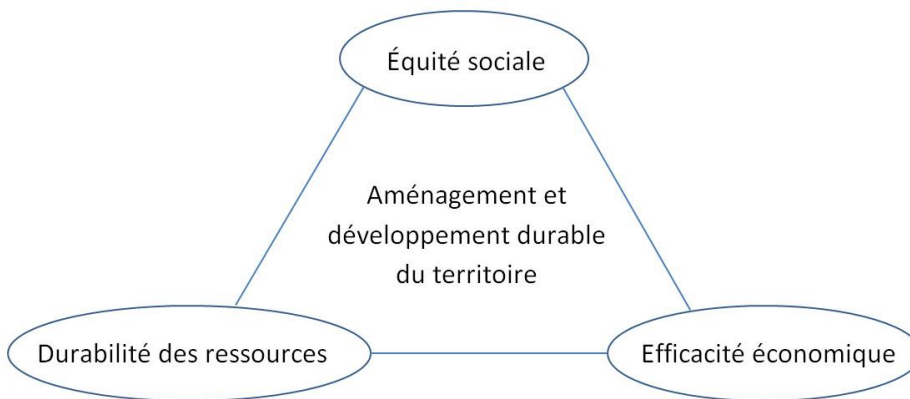
- L'action publique comprend toutes les interventions de l'État et des collectivités, avec les problèmes de coordination que pose un système à intervenants multiples, d'autant que les acteurs privés sont directement visés et concernés ;
- L'approche transversale implique de procéder à la synthèse territoriale des différents domaines sectoriels, aux différentes échelles, et en premier lieu à l'échelle nationale ;
- La notion de long terme conduit à se situer dans une perspective historique. Il n'est pas question de réinventer le territoire mais de s'inscrire dans les tendances lourdes et d'influer celles qui ne sont plus cohérentes avec les besoins du développement actuel.

C'est ainsi qu'on passe d'une conception physique de l'aménagement du territoire, vers une conception mariant le développement durable, la bonne gouvernance des territoires et la recherche d'une certaine équité sociale. L'aménagement du Territoire, c'est la convergence dans le temps de trois échéances majeures :

- l'échéance sociodémographique : c'est la satisfaction des générations actuelles en termes d'emploi, de logements, d'équipement et infrastructures, etc. en réduisant les écarts de revenus et de niveau de vie, tout en s'inscrivant dans les tendances lourdes de l'évolution démographique ;
- l'échéance économique : le Maroc voit son économie s'ouvrir sur le monde (les accords d'association ou de libre échange). Le mot-clef du développement et du raisonnement économique est désormais la compétitivité des territoires ;
- l'échéance écologique : les changements climatiques, le stress hydrique, la déforestation, l'érosion des sols, les risques majeurs liés aux territoires, tout cela débouche sur une situation de forte tension socio-territoriale ; la concurrence pour l'accès aux ressources et au travail ne peut que s'accroître, entre les groupes sociaux et entre les entités spatiales.

La fonction de l'Aménagement du Territoire est d'ordre territorial : elle est de veiller à la mise en perspective des problèmes, d'œuvrer à la mise en concertation des acteurs et d'inciter à la mise en cohérence des décisions, aux différentes échelles de la territorialité. En somme, l'Aménagement du Territoire est présenté comme un nouveau mode de gouvernance définissant de nouveaux rapports entre l'État et les territoires.

Figure 2.1.4.2-2: Les principes de base de l'aménagement du territoire



Ceci étant dit, la nouvelle philosophie de l'Aménagement du Territoire est venue avec de nouveaux concepts et nouvelles approches qui peuvent être synthétisés comme suit :

1°- La reconnaissance de la prééminence la ville comme moteur de développement économique : L'urbanisation, ou d'une manière plus précise, la croissance urbaine était perçue comme un fléau à endiguer. La ville est considérée maintenant comme un espace de création de richesses et un moteur de changement social. De même, la gestion des villes ne se réduit plus aux seules questions de ramassage des ordures, d'eau, d'assainissement et de logement. C'est aussi un cadre de partenariat et de synergie entre les différents acteurs en présence.

L'urbanisation tout en étant inéluctable voire souhaitable (politique des villes nouvelles) nécessite des modes de gestion renouvelés. Les collectivités locales sont de plus en plus appelées à élargir leurs compétences pour devenir des animateurs économiques, des gestionnaires qui travaillent en partenariat direct avec le secteur privé, c'est le cas de la gestion déléguée des services publics. Elles sont amenées à se prononcer plus fréquemment sur des projets économiques ou sociaux de plus en plus complexes.

La ville est un cadre de création de richesses économiques, culturelles, scientifiques et artistiques. C'est un centre de diffusion des valeurs de partage, de solidarité, de démocratie, de justice, ...etc. La ville est dorénavant perçue comme le véritable levier du développement et de la modernisation du pays. Casablanca

n'est plus appréhendée comme l'ogre à briser, ou du moins, à affaiblir, mais la métropole économique du pays, la seule capable de concurrencer les grandes villes méditerranéennes de sa taille en attirant des investisseurs potentiels. Les capitaux et les investissements sont de plus en plus exigeants et sélectifs. Casablanca est perçue, aujourd'hui plus que jamais, comme la véritable porte d'entrée du Maroc à la mondialisation. Le discours porte aujourd'hui sur la nécessité de renforcer sa capacité, son attractivité et sa compétitivité, sans pour autant négliger la nécessité d'équipement et de mise à niveau du reste du territoire national, notamment les régions périphériques et le monde rural.

2°- Une nouvelle vision intégrée du développement basée sur la lutte contre la pauvreté et l'exclusion : Le leitmotiv de l'arrêt de l'exode rural et de l'éradication de sa traduction spatiale (le bidonville) au niveau des villes constituait la pierre angulaire de la politique urbaine de l'État jusqu'à la fin des années quatre-vingt. Actuellement, tant l'urbanisation que l'exode rural sont considérés comme des données inéluctables. Ce changement d'optique a conduit les pouvoirs publics à changer le mode de traitement de la pauvreté urbaine et de l'exclusion sociale. Jusqu'à ces dernières années, la pauvreté et l'exclusion sociale étaient localisées spatialement dans les bidonvilles. L'action des pouvoirs publics était focalisée sur le logement et son équipement au niveau urbain. Cette politique a été étendue au monde rural grâce au programme BAJ (*Barnamaj Al Awlaouiate Al Ijtimia*) lancé en 1996.

Ce programme des priorités sociales (P.P.S) était étalé sur cinq provinces choisies sur la base d'indicateurs divers (le niveau de vie, l'encadrement médical, le niveau de scolarisation). L'évaluation du BAJ ainsi que d'autres programmes a montré qu'il ne suffisait pas uniquement de construire des routes, des dispensaires ou de raccorder les habitations à l'eau potable et à l'électricité pour éradiquer la pauvreté. Le constat c'est que la meilleure manière de sortir la population urbaine ou rurale de la pauvreté est de lui permettre d'avoir des activités génératrices de revenus. Pour atteindre cet objectif, il est nécessaire de réviser de fond en comble la politique sociale publique ; D'où l'idée de l'Initiative Nationale de Développement Humain (INDH), qui tout en tirant la leçon des expériences passées, propose une nouvelle démarche. « Les leçons tirées des expériences passées démontrent la pertinence de la démarche ciblée, du développement local intégré, de la programmation participative, de l'appropriation communautaire, de l'intégration des actions sectorielles » (INDH plateforme pour un plan d'action, Juin 2005 p.7). L'INDH se veut désormais comme un cadre prospectif pour la réorganisation des solidarités de la lutte contre la pauvreté et l'exclusion. Elle doit « s'affirmer en tant que cadre prospectif de réorganisation des solidarités sociales et territoriales et de garanties d'efficacité des politiques et des programmes publics » (Rapport sur le développement humain au Maroc "l'avenir se construit et le meilleur est possible" p.39). Sur le plan opérationnel, l'INDH devrait constituer un instrument d'innovation en matière d'ingénierie sociale et de prise en charge partenarial des besoins des populations.

L'exécution des programmes de l'INDH qui s'étalent sur cinq ans (2006-2010) a démarré par l'institution de comités locaux pour le développement humain (CLDH). Ces comités composés d'élus, de représentants de la société civile, des services extérieurs ainsi que de l'autorité locale sont appelés à élaborer de manière concertée des projets et des actions de développement bien définis dans le cadre d'un plan de développement local intégré (initiative locale pour le développement humain (ILDH)). Ces comités seront également chargés de l'exécution et du suivi du plan, après sa validation par la commission préfectorale.

La maîtrise d'œuvre des projets sera confiée de manière contractuelle aux responsables des services déconcentrés, aux établissements publics concernés, aux collectivités locales et aux Associations.

Ces différentes structures seront appelées à renforcer la capacité de leur ressources humaines en matière d'élaboration des plans de développement locaux, de montage, suivi et évaluation des projets, la médiation sociale, etc.

Afin d'institutionnaliser l'ILDH d'une part et de développer le savoir-faire spécifique aux projets et au renforcement de la gouvernance locale, deux mesures importantes ont été prises :

La dotation de chaque Province et Préfecture d'une Division de l'Action Sociale (DAS) pour le suivi et l'assistance technique de l'initiative. Le renforcement de l'ingénierie sociale et l'accompagnement par un programme de formation et d'assistance technique au profit des comités locaux dans les communes et les quartiers, des associations impliquées dans le développement humain, des élus locaux. Une enveloppe de 500 millions de Dirhams sur cinq ans est consacrée à cette action.

3°- La contractualisation comme cadre d'intégration des politiques sectorielles : L'aménagement du territoire et le développement régional étaient vus jusqu'à une date récente à partir des plans économiques et sociaux, qui ont un caractère très centralisé. La nouvelle approche de l'aménagement de territoire engagée au Maroc depuis le Débat National en 2001 est axée sur les territoires et leur développement.

Les différents acteurs publics et privés ont progressivement épousé le point de vue de la Charte et du SNAT. Aujourd'hui, tous les acteurs institutionnels sont d'accord sur les mérites d'un développement à dimension régionale basé sur des programmes intégrés. Cette approche coupe court avec la vision sectorielle des politiques publiques et permet de donner au développement local une vision de l'Aménagement du Territoire. Ils sont également d'accord sur le fait que le développement local n'est qu'une dimension métrique du développement régional, mais quel que soit l'échelle du territoire, le moteur de changement reste le niveau de mobilisation des acteurs locaux (conseils régionaux, collectivités locales, services déconcentrés, sociétés civiles, etc.) et leur niveau de compétences institutionnelles et techniques.

A l'ère de la gouvernance, la contractualisation territoriale devient le mot-clé des politiques publiques, le remède aux principaux maux qui accablent l'administration comme la prédominance de l'approche sectorielle, le cloisonnement, l'absence de prise sur le réel, l'inefficacité, etc. Le contrat territorial est une reconnaissance mutuelle des acteurs, chacun est reconnu dans sa spécificité, ses moyens et ses compétences. C'est aussi une responsabilisation de chacun d'eux dans la concrétisation du projet territorial.

La démarche contractuelle permet dans tous les cas de construire progressivement une démarche de connaissance, de responsabilisation et d'apprentissage collectif :

Parce qu'elle est fondée sur un dialogue entre partenaires formalisée par des engagements réciproques sur horizon pluriannuel, la contractualisation a un pouvoir incitateur réel et potentiel vis-à-vis de l'État et des collectivités les poussant à avoir une programmation pluriannuelle de leur action autour des dialectiques diagnostics partagés /solutions partagées. (source de visibilité et de lisibilité). Consacrant une démarche de projet avec à la clé un dispositif de suivi et d'évaluation, la contractualisation est a priori attentive et plus sensible aux résultats de l'action publique.

4°- Le concept de « développement durable » : Le développement durable comme un « développement qui permet la satisfaction des besoins présents sans compromettre la capacité des générations futures à satisfaire les leurs » est une notion assez récente (1987) qui était très peu prise en compte dans les politiques publiques. Au Maroc, ce n'est que récemment qu'il commence à prendre place dans le discours politique de l'État et se concrétiser grâce au lancement d'études et à la mise en place d'un arsenal juridique qui s'étoffe de jour en jour (promulgation des lois sur l'eau, les études d'impact, les déchets solides, les carrières). Des mesures techniques et institutionnelles sont mises en place par le Département de l'Environnement pour mettre en œuvre les dispositions des textes promulgués et de ceux actuellement en projet.

Le Développement Durable n'est pas systématiquement lié à l'Environnement, mais englobe beaucoup plus largement les problèmes économiques et sociaux et la question de la gouvernance à travers la participation de la population à la prise de décision. En d'autres termes, la notion de « Développement

Durable » est un agencement et une réconciliation entre l'économique, le socio spatial (ou le territorial), l'écologique et l'institutionnel.

Il est certain que la concrétisation de l'approche « développement durable » dans les politiques publiques, les activités du secteur privé et la vie de tous les jours des citoyens marocains est une œuvre de longue haleine qui doit commencer par un changement d'attitude des décideurs et des citoyens vis-à-vis des ressources, en partant de l'idée que « demain se construit aujourd'hui »

De l'Aménagement du Territoire au Développement Territorial Durable :

En 2007, lors du changement de gouvernement, est créé le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace (MHUAE), doublé d'un Secrétariat d'État chargé du Développement Territorial. « Le regroupement des trois domaines stratégiques, urbanisme, habitat et développement territorial au sein d'un même département confirme la volonté de l'État de donner une autre dimension à l'appréhension des problématiques socio-économiques du pays en les « repositionnant » par rapport à leur cadre territorial ».

Le Développement Territorial est présenté comme une phase plus avancée de l'Aménagement du Territoire. Après la phase de la réflexion et des études consacrée, notamment par l'élaboration de la Charte et du SNAT, il s'agit maintenant de l'opérationnalisation et de la déclinaison territoriale des orientations du SNAT, comme l'explique les nouveaux responsables du dossier.

L'opérationnalisation des principes et des recommandations de la Charte et du SNAT s'effectue à travers :

1- Les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT) qui sont définis comme des déclinaisons des orientations du SNAT à l'échelle régionale. Le SRAT doit assurer une double mission :

- En définissant une vision stratégique, le SRAT doit constituer le référentiel qui définit les grandes orientations de l'État dans chaque secteur tout en assurant une coordination optimale entre les différents intervenants publics, parapublics et privés à l'échelle de la région ;
- En veillant à une meilleure concertation entre services déconcentrés de l'État, collectivités territoriales, opérateurs privés et société civile en mettant en place un dispositif de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation.

Le SRAT qui doit être élaboré sur la base de la concertation et de la participation de tous les acteurs influents de la région doit déboucher sur l'identification de projets de territoires. A la fin de 2009, une dizaine de SRAT étaient à l'étude, dont un presque achevé (celui de la Région Tadla Azilal).

2- La Stratégie Nationale de Développement Rural (SNDR) : Cette stratégie vise à répondre à une série d'enjeux nationaux et d'ambitions prioritaires pour les territoires ruraux, qui peuvent être résumés comme suit :

- Améliorer l'attractivité du milieu rural et de la qualité de vie de la population (amélioration des conditions de vie et appui à l'urbanisation intermédiaire) ;
- Promouvoir la compétitivité de l'économie rurale (diversification des activités non agricoles génératrices de richesses et d'emploi) ;
- Assurer les conditions de durabilité environnementale (préservation de l'environnement des territoires ruraux et Gestion et valorisation du patrimoine naturel et culturel).

Dans le cadre de cette nouvelle approche, le Fonds de Développement Rural (créé par la loi de finances n°32-93, 28 février 1994), a vocation à intervenir comme un levier qui aiderait à la mise en œuvre opérationnelle et volontariste du développement des territoires ruraux. Le FDR a un rôle majeur à jouer en tant qu'outil agissant sur les territoires ruraux pour répondre à un objectif de développement humain et de

mise à niveau économique et en tant que catalyseur pour dynamiser l'intégration de l'action publique dans le milieu rural.

3- La Stratégie Nationale de Développement Urbain (SNDU) : Pilotée conjointement par le Ministère de l'Intérieur et le Ministère de l'Habitat, de l'Urbanisme et de l'Aménagement de l'Espace, cette stratégie se veut comme une approche globale et participative de la ville qui rompt avec les approches centralisées et sectorielle qui ont prévalu jusqu'à présent. Cette stratégie vise à assurer un développement urbain durable, avec pour finalité l'émergence d'une ville compétitive, moteur de la croissance régionale et nationale, qui favorise la cohésion sociale et l'économie des ressources.

Il s'agit également de faire évoluer l'action publique en faveur de la ville en s'appuyant sur le développement des initiatives locales, la conception d'une politique urbaine intégrée combinant les dimensions sociale, économique et environnementale, et la mise en place d'une gouvernance urbaine effective, à travers la déconcentration des politiques en la matière et le renforcement de la décentralisation. La SNDU se veut comme l'engagement d'un processus de changement axé sur la dimension qualitative de l'action publique qui prêche la bonne gouvernance en renforçant l'approche transversale et intégrée de la ville.

Deux villes-pilotes sont choisies pour faire l'objet d'expériences dans le cadre de la SNDU ; il s'agit d'El Jadida et Settat.

4- Les « projets de Territoire » : Le développement territorial repose sur un concept nouveau : « le projet de territoire ». C'est une démarche nouvelle de développement qui consiste à faire émerger des projets à une échelle territoriale pertinente. Le projet de territoire est défini sur la base de deux principes fondamentaux :

- La vocation
- L'identité

Ce qui distingue un projet de territoire des autres projets est une méthodologie nouvelle en rupture avec les approches sectorielles et centralisées du développement. Il s'appuie sur la participation des acteurs locaux et de l'ensemble des acteurs concernés à toutes les étapes du projet. Un projet de territoire est un projet global : il mobilise toutes les potentialités de développement à travers des réalisations permettant de structurer le territoire. Il répond à une stratégie dont les objectifs se concrétisent à long terme. Ses opérations et actions sont réalisées à moyen terme. Le suivi et la coordination se font à court terme.

Quatre projets de territoires ont été identifiés en 2009. Il s'agit d'Al Hoceima, Ouezzane, Bni Meskine et Boulaâouane.

5- L'agenda 21 : Il s'agit d'un Plan d'Action local concerté pour le 21^e siècle inspiré des recommandations de la Conférence de Rio De Janeiro de 1992. Le fondement de l'Agenda 21 réside dans la participation des acteurs à toutes les étapes du projet, la formation et le renforcement de leurs capacités, l'élaboration d'un plan d'action local comprenant des actions visant à améliorer les conditions de vie des populations pauvres dans un esprit de développement durable.

En fait, la première expérience marocaine d'Agenda 21 est celle de la ville d'Essaouira et qui date de 1996. D'autres expériences suivront à partir de 2002 et concerneront les villes de Marrakech, Agadir et Meknès.

6- Plans Communaux de Développement : Le Ministère de l'Intérieur, à travers la Direction Générale des Collectivités Locales (DGCL) a engagé un ensemble d'actions visant à développer « La Planification Stratégique Participative » à l'échelle locale selon une démarche participative. Dès le lancement de l'idée à la fin 2007, la DGCL avait choisi d'initier et de conduire le processus d'élaboration d'un kit de planification stratégique de façon concertée et partagée avec des partenaires nationaux et internationaux (HCP, DFCAT,

UNICEF, USAID, GLM/ACDI, ADS et l'Union Européenne) constitués en un Groupe de travail ad hoc. Les PCD peuvent constituer de véritables instruments de développement local s'ils sont réellement élaborés dans la concertation.

Parallèlement à toutes ces actions, le Maroc connaîtra la réalisation de grands équipements structurants qui auront un impact indéniable sur le territoire national et les différents secteurs productifs. Tous les acteurs publics ont été mis à contribution (Caisse de Dépôt et de Gestion, OCP, Holding Al Omrane, ONCF, Autoroutes du Maroc, etc.). Il s'agit des projets de Tanger Med, du programme autoroutier, de la ligne TGV Tanger–Casablanca, les villes nouvelles (Tamansourt et Tamesna), l'aménagement de la vallée de Bouregreg, le Plan Azur, le Plan de production des énergies renouvelables, etc.

Ces mégaprojets, bien que bénéfiques pour le renforcement de l'attractivité et la compétitivité du système productif et du territoire national, ne sont prévus dans aucun document référentiel d'aménagement du territoire et ont été conçus en dehors de toutes concertation avec les acteurs des territoires concernés. Certes, l'intérêt national prime sur l'intérêt local, voire régional, néanmoins, certains projets connaissent quelques difficultés de réalisation en raison de l'absence de concertation et de coordination au moment de leur conception et pendant leur réalisation.

CONCLUSION

S'il est quasi-impossible de dépasser certaines contraintes imposées par la géographie physique et de corriger en peu temps les dysfonctionnements hérités du passé, il est possible de réformer notre mode de gouvernance en procédant à une véritable régionalisation et territorialisation des actions de l'État. La régionalisation et la territorialisation de l'action publique constituent aujourd'hui un véritable défi pour le Maroc, car cela nous impose de refonder les rapports entre l'État et le citoyen, l'État et les territoires, une révision complète de notre façon de faire, une recherche permanente de cohérence et une adaptation de nos supports techniques et partant, exige davantage de partage de responsabilité entre acteurs, de synergie et d'intégration des politiques.

Certes, le discours politique sur l'aménagement du territoire a beaucoup évolué depuis une cinquantaine d'année. Tous les acteurs du développement s'accordent à dire aujourd'hui qu'une bonne gouvernance territoriale fondée sur la décentralisation, la concertation, la participation et la coordination des acteurs est la clé de voute du développement du Maroc. Néanmoins, la rupture avec l'approche centralisatrice, sectorielle, individualiste et étanche qui a prévalu depuis l'Indépendance du pays s'avère une œuvre de longue haleine, en raison d'une quasi absence, du moins dans l'immédiat, d'une véritable culture de partage et de l'écoute de l'autre chez de nombreux décideurs et acteurs.

2.1.4.3 Nouveaux territoires participant à un système d'échange d'empreinte écologique

Titre de l'article **Nouveaux territoires participant à un système d'échange d'empreinte écologique**

Using ecological footprint and "glocalization" to make our economic system more resilient through ongoing change

Auteur *BOIVIN, David*

Doctorant, Sciences sociales appliquées/Université du Québec en Outaouais, Gatineau QC

Résumé

Cette présentation porte principalement sur un système macroéconomique utilisant des quotas échangeables basés sur l'empreinte écologique et la biocapacité. Le développement durable étant désormais une expression galvaudée, de nouveaux concepts doivent être envisagés pour inspirer un changement.

Le système économique est le seul système partagé par toute l'humanité et il y a une possibilité d'intégrer les nombreuses caractéristiques locales dans un système pour modifier notre société sans faire une révolution sanglante. Vu cette opportunité, une potentielle solution serait de modifier une partie de sa nature afin d'aligner le système aux nouvelles valeurs de notre société et ce, répondant aux nouveaux enjeux globaux. Le système proposé change la nature de la compétition économique, la base de la compétition basée sur la production et la consommation et s'équilibre en prenant plus en compte l'efficacité que la productivité. La méthode implique de donner une valeur extrinsèque à l'opération économique basée sur son empreinte écologique et sa localisation où une biocapacité régionale est définie. C'est un système qui ne change pas dramatiquement le système économique mais c'est une étape vers un rééquilibrage de la société impliquant de nombreuses variables tout en maintenant les aspects optimisateurs du système existant.

L'approche amène une solution mitoyenne entre les deux principales interprétations du développement durable car elle propose d'utiliser les forces du marché où les ressources financiarisées sont échangées intensivement.

Le système est encore en développement mais on peut tout de suite exprimer la nécessité d'une normalisation des calculs d'empreinte écologique et de biocapacité. Il faudra aussi constituer les frontières de nouvelles entités géographiques pour réifier les participants au système et finalement, il faudra que toutes les régions du monde participent à la gouvernance du système afin de pouvoir utiliser la puissance du marché mondial lors de la mise en place et de la stimulation du système.

Abstract

The main topic of this presentation is a macroeconomic system using exchangeable ecological-footprint and biocapacity quotas. Since sustainable development has become a clichéd expression, we need to imagine new concepts in order to inspire change.

The economic system is the only system that is shared by all human beings. A large set of local characteristics can be integrated into any system to modify our society without a violent revolution. Given this opportunity, a potential solution would be to partially modify the economic system to bring it in line with society's new values and respond to new world issues. The proposed system changes the

nature of economic competition, modifies production- and consumption-based competition, and balances itself by favouring efficiency over productivity. The method involves giving an economic operation an extrinsic value based on its ecological footprint and its localization within a defined regional biocapacity. This system would not dramatically alter the current economic system, but it represents a step towards reinstating balance in society. It takes many variables into account while maintaining optimization aspects of the existing system.

This approach is a compromise between the two main interpretations of sustainable development, because it proposes using market forces where financial resources are intensively exchanged.

The system is still under development, but we can already state that calculations of ecological footprint and biocapacity need to be standardized. The borders of new geographical entities will have to be defined in order to reify participants to the system, and all regions of the world will have to participate in system governance so that the power of the world market can be used to establish and stimulate the system.

INTRODUCTION

Le système économique, basé foncièrement sur le marché, pourrait être transformé pour refléter une réponse aux nouveaux problèmes auxquels nous faisons face, car ne pas adapter les systèmes aux nouvelles réalités équivaut souvent à disparaître (Tainter 2006). Le développement durable étant maintenant une expression galvaudée, de nouveaux concepts doivent être envisagés pour inspirer un changement. Lors de mes recherches sur l'évolutionnisme durable de l'humanité et de l'espèce humaine, les idées et concepts relevant du développement durable sont englobés dans l'analyse. Cet article est une tentative de réponse aux deux questions suivantes : Quelle peut être la solution concrète aux questions de conciliation entre la nécessité de compétitivité et durabilité? Comment prendre en compte la nécessité de préserver une diversité (culturelle et biologique) tout en intégrant le tout dans un système globalisé? Premièrement, les raisons invitant des modifications au système économique en place seront décrites. Deuxièmement, le fonctionnement du système proposé est résumé. Finalement, une partie de l'analyse expliquant la façon dont le système peut répondre à différents enjeux, notamment ceux précédemment cités, est décrite.

UN NOUVEAU SYSTEME MACROECONOMIQUE

La proposition est de mettre en place sur le système économique existant, un système macroéconomique utilisant des quotas échangeables basés sur l'empreinte écologique et la biocapacité. Le système économique est le seul système partagé par toute l'humanité et il y a une possibilité d'intégrer les nombreuses caractéristiques locales et globales dans un système pour modifier notre société sans faire une révolution dure. Vu cette opportunité, la solution serait de modifier en partie la nature de la compétition économique en ajoutant une dimension pour rééquilibrer le développement économique dans une direction plus moralement défendable. La base de la compétition économique, qui est présentement la production et la consommation, peut s'équilibrer en prenant en compte davantage l'efficacité que la productivité. La méthode implique de donner une valeur extrinsèque à l'opération économique basée sur son empreinte écologique et sa localisation où une biocapacité régionale est définie. C'est un système qui ne change pas dramatiquement le système économique mais c'est une étape vers un rééquilibrage de la société impliquant de nombreuses variables tout en maintenant les aspects optimisateurs du système existant.

L'approche amène une solution mitoyenne entre les deux principales interprétations du développement durable (fort et faible) car elle propose d'utiliser les forces du marché où les ressources financiarisées sont

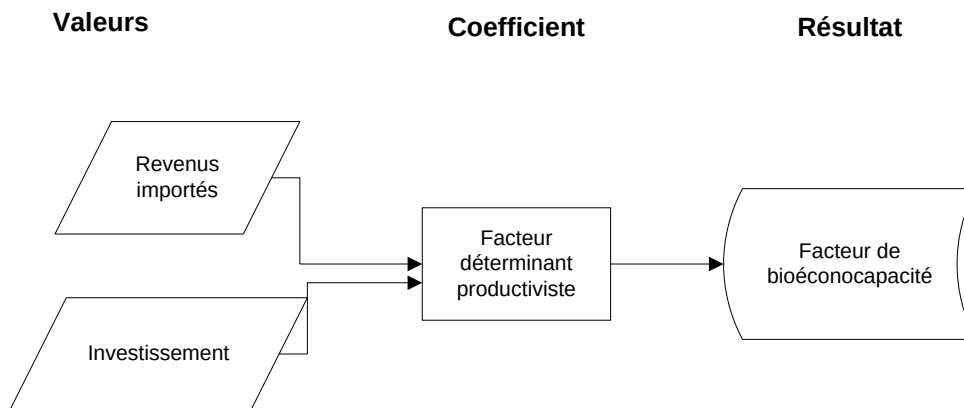
intensivement échangées et elle propose de donner une nouvelle valeur autre que celle provenant exclusivement de l'offre et de la demande.

Le système est encore en développement mais on peut tout de suite exprimer la nécessité d'une normalisation des calculs d'empreinte écologique et de biocapacité. Il faudra aussi conceptualiser les frontières de nouvelles entités géographiques afin de pouvoir réifier les participants au système et finalement, il faudra que toutes les régions du monde participent au système afin de pouvoir utiliser la puissance du marché mondial lors de la mise en place pour la stimulation du système.

Pourquoi vouloir changer les règles du grand jeu économique? Pour de nombreuses raisons, la principale provenant du fait que ce jeu détermine maintenant en grande partie les profils de dominations dans notre société. Comme la théorie sur les jeux le propose, il y a des jeux à somme nulle et à somme non nulle. Selon quelques penseurs, un des traits de l'humanité pourrait être la recherche de jeux à somme non nulle où de nombreux gagnants ressortent avec des bénéfices. Ce serait même la base de l'évolution de la société qui proviendrait de nos racines biologiques comportementales (Wright 2000). Ces nouvelles règles du jeu peuvent être perçues comme étant une façon de mettre en place un système qui tend un peu plus vers un jeu à somme non nulle où un beaucoup plus grand nombre d'entités morales (au sens philosophique) pourrait en ressortir avec un avantage.

Pour qu'un jeu soit utile et reconnu, il faut qu'il soit basé sur des principes moraux reconnus par les différentes entités géopolitiques de façon universelle. La mise en place de mythes et de symboles universels pour appuyer la mise en place d'un système de ce genre est essentielle. Une des valeurs les plus importantes dans nos sociétés modernes est la liberté. Puisque dans un jeu il faut un minimum de compétitivité pour être moindrement libre comme participant, il est donc légitime de viser la mise en place d'un équilibre de liberté d'action, entre chacune des différentes entités, pour créer un jeu qui va rééquilibrer les potentiels des différentes régions de façon progressive et douce. De plus, dû à la mondialisation, la recherche d'un mouvement tendanciel vers un équilibre à l'échelle planétaire va réduire les risques de conflits armés et du coup créerait un marché beaucoup plus libre et donc plus efficace, de façon à augmenter les chances de notre civilisation/investissement social et actif technologique de survivre à travers le temps et ce, basé sur les valeurs humaines de l'ère du temps. C'est la rançon de la paix (Besley 2010).

Pour réussir à mettre en place ce jeu, il faut prendre en compte que le territoire va devoir être découpé en différentes entités spatiales et ce sont ces dernières qui vont participer au jeu. Pour créer un système le plus efficace possible à long terme, il faut créer des entités qui peuvent théoriquement s'équivaloir afin d'éviter des phénomènes de domination qui s'aggravent au lieu de s'estomper. Un système d'aide à la décision géopolitique de nature géomatique utilisant trois couches d'information et des règles de calculs est nécessaire à la définition de ces entités. De l'information sur la valeur des rentes provenant des autres joueurs est nécessaire, sur la valeur de l'investissement réalisé sur le territoire et une dernière sur les différents facteurs déterminants productivistes sont les bases du calcul d'optimisation pour créer les entités spatiales. Une valeur de « bioéconocapacité » sera créée pour chacun des pixels du modèle et cette dernière valeur sera utilisée pour le calcul.

Figure 2.1.4.3-1: Modèle pour la détermination des entités participant au jeu

Le système de quotas échangeables basé sur l'empreinte écologique a pour but d'équilibrer la capacité de support de la planète avec les besoins humains. La capacité de support de la planète en nombre d'humains est fonction de la quantité/qualité de ressources disponibles, le niveau de la demande provenant de la population et de l'amélioration technologique/efficacité de production. Par contre, quand nous examinons finement une région pour identifier les variables à intégrer pour créer le jeu, nous nous rendons compte rapidement que la capacité de support d'une région est gérée par bien d'autres variables puisqu'il y a des échanges entre les régions.

Pour réussir à monter d'un cran le niveau moral du système économique, il faut prendre en compte qu'il n'y a plus aucune région qui peut vivre en autarcie avec la qualité de vie moyenne des humains sur la Terre. Les régions sont comme les mitochondries d'une cellule, c'est-à-dire qu'elles peuvent vivre de façon indépendante mais elles préfèrent vivre dans le système dû à tous les avantages que cela leur procure.

EXPLICATION DU SYSTEME D'ÉCHANGE

Pour expliquer rapidement le système proposé, on pourrait exprimer la proposition comme un système de quotas échangeables basé sur le rapport entre l'empreinte écologique et la biocapacité de nombreuses régions. Pour définir les termes simplement, car il y a plusieurs définitions comportant des différences subtiles, on peut dire que :

L'empreinte écologique est un cadre comptable qui suit les demandes concurrentes de l'homme par rapport à la biosphère en comparant à ces demandes la capacité de régénération de la planète. Pour ce faire, le cadre additionne les surfaces nécessaires pour fournir les ressources renouvelables que les gens utilisent, la surface occupée par les infrastructures et la surface nécessaire pour absorber les déchets (WWF 2010).

Pour ce qui est de la biocapacité, c'est la capacité de production biologique utilisable d'une surface biologiquement productive, sur un an (Monde_qui_bouge 2009). Cette capacité peut être autant utilisée pour produire des biens que pour absorber des déchets.

Pour structurer le système au niveau humain, on peut dire que ce sont des entités spatiales qui participent au système puisque ce dernier est basé sur des superficies. Dans cette ébauche de système, il y a deux raisons qui peuvent obliger une de ces régions à entrer dans le système. Premièrement, si l'empreinte écologique d'une zone est supérieure à sa biocapacité, alors il peut être inféré que cette zone n'est pas utilisée de manière durable car elle a besoin de plus d'activités biologiques pour subvenir à ses besoins et impacts que celles disponibles dans sa région. Elle est donc non soutenable et si le bilan total des régions est négatif, ce qui est le cas en ce moment, c'est-à-dire que les réserves d'énergies biologiques sont utilisées et donc que la société n'est pas soutenable. Ce concept prend en compte que l'évolution technologique existe,

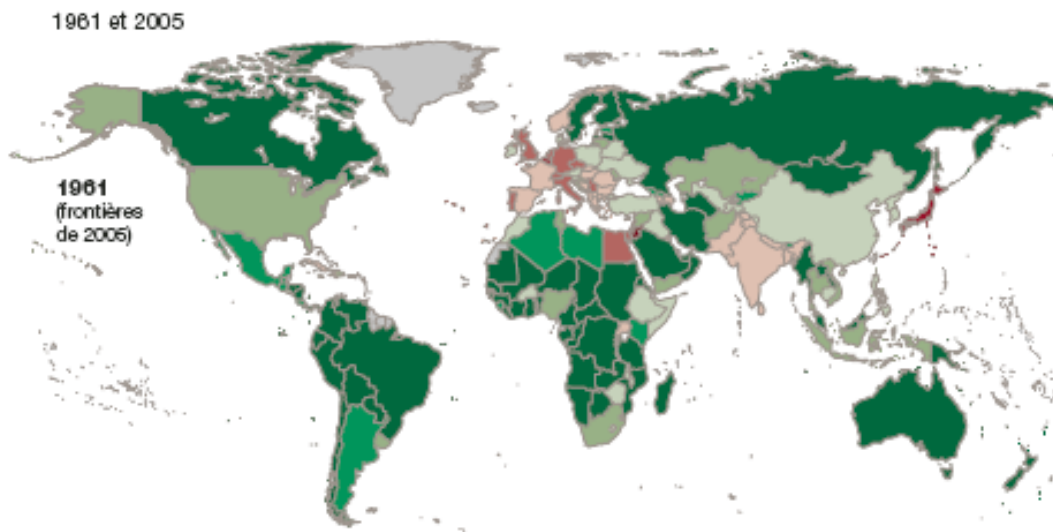
mais qu'elle est aléatoire. Elle est donc une variable indépendante sur laquelle on ne peut jauger le risque de s'y fier.

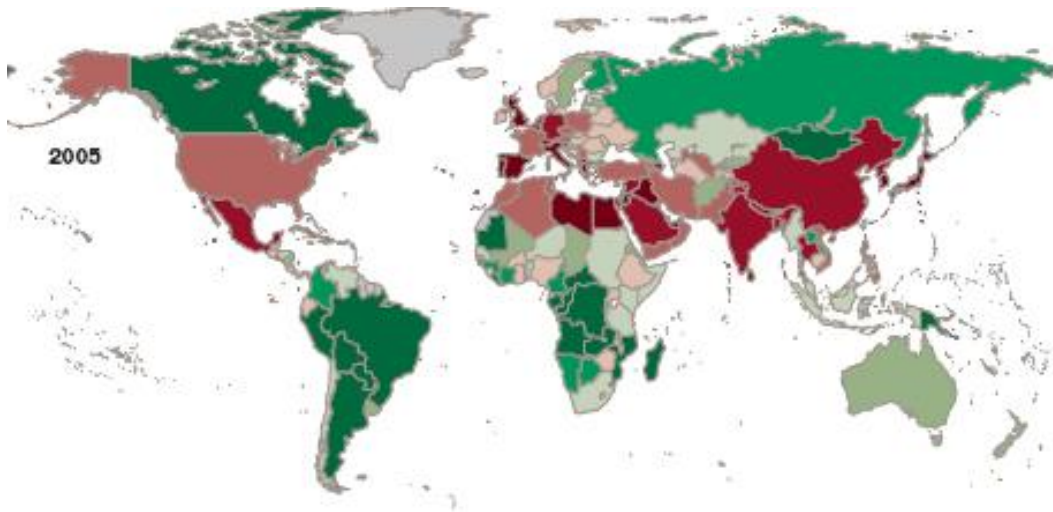
Comme deuxième raison, si l'empreinte écologique moyenne des habitants d'une région spécifique est plus élevée que le niveau moyen nécessaire à tous les humains pour équivaloir la biocapacité de la planète, la région doit participer. Cette dernière valeur est principalement due à des raisons de justice environnementale et sociale. Même les nations riches ayant peu d'habitants devront faire des efforts dans la perspective de la recherche d'une finalité planétaire, les différentes régions n'étant que des participants à un jeu pour le bien de tous. Les entités n'étant pas admissibles de par les critères prédéfinis ne participent qu'à une petite partie du jeu, elles devront conséquemment tout de même calculer leur empreinte écologique.

La suite du fonctionnement est basée sur une négociation entre les diverses entités, sur le niveau de l'empreinte écologique devant descendre dans l'année. Par exemple, toutes les régions peuvent s'entendre que la diminution du ratio empreinte écologique sur la biocapacité sera de 0,01% pour l'année suivante. Toutes les entités participant au jeu devront soit diminuer leur empreinte écologique ou investir dans un autre endroit et acheter des crédits pour l'année. À l'aide de ce système, le marché créé amènerait à encourager l'investissement à l'endroit où le retour sur l'investissement est le plus grand, en l'occurrence dans ce cas, l'investissement se réalisera où l'impact sur l'empreinte écologique et/ou la biocapacité sera le plus grand. Les crédits manquants, s'ils y en restent, seront achetés au prix du marché et l'argent sera donné aux entités qui ne participent pas au jeu plus au prorata de la population. Puisque ce sont principalement les régions les plus pauvres, au niveau économique, qui ne participeront pas au jeu, ce mouvement de ressources accentuera le déplacement vers un équilibre de la disponibilité de ressources par habitant.

Les calculs d'empreinte écologique et de biocapacité sont déjà en marche pour chacun des états du monde, les calculs devraient évidemment être normalisés et prendre plus de variables que ceux réalisés à ce jour, mais il y a déjà une expertise disponible en lien avec le concept.

Figure 2.1.4.3-2: Pays débiteurs et créditeurs écologiques, 1961 et 2005 (WWF 2008)





Afin de comprendre le système, il ne faut pas oublier que les territoires seront redéfinis, pour, entre autre, redistribuer les zones moins fertiles, prendre en compte les ressources halieutiques, prendre en compte les frontières existantes, les frontières culturelles, etc.

QUELS ENJEUX LE SYSTEME PROPOSE-T-IL DE TENTER DE RESOUDRE?

Donc, pour ce qui est d'être une solution à la conciliation entre la nécessité de compétitivité et de durabilité, on peut préciser que le système proposé amène une transcendance évidente. Le système à mettre en place, transforme la nature de la compétitivité, en la complexifiant, mais aussi en passant à travers un filtre de durabilité qui donne une valeur économique à des concepts qui n'étaient que définis comme étant des externalités par le marché. Une valeur est donnée à un désir moral de réduction de risque de souffrance universelle en redistribuant le coût à toute l'humanité. Pour ce qui est la préservation de la diversité, puisque le système va réduire la puissance de la mondialisation des échanges économique, en mettant en place une valeur plus forte à l'empreinte écologique du transport, de la production et ainsi de suite, donc les positions hégémoniques risquent d'être redistribuées régionalement, ce qui va réduire la centralisation des identités culturelles, plus de la moitié des langues parlées étant mortes durant le 20^e siècle (Davis, 2003). Pour ce qui est de biodiversité, puisqu'il y a une valeur dans le système à la biocapacité, il y a tout d'un coup une valeur associée aux services écologiques, puisque la valeur des territoires non aménagés par l'homme va s'élever, on peut s'attendre à ce que la biodiversité soit indirectement mieux protégée.

Pour ce qui est des autres enjeux, on peut percevoir, sans entrer profondément dans les théories sur les cycles des civilisations et de l'importance de la variable environnementale dans les transformations des sociétés disparues, que le système proposé est un premier pas dans une direction pour responsabiliser l'humanité au sujet de la survie de la civilisation humaine globale qui se met en place. Plus l'état nation se désagrège, plus l'ouverture pour une nouvelle forme de fonctionnement au niveau macro sera grande. De nombreux autres impacts seraient aussi attribuables au système comme l'augmentation de la résilience de notre système économique par la réduction du nombre d'interconnexions dû au coût plus élevé des denrées transportées. L'équilibre entre la centralisation et la décentralisation de la production serait déplacée dû aux coûts de transport, le transfert d'humains aurait un coût supplémentaire (Homer-Dixon 2009). Aussi, dépendamment de la façon dont les diverses entités politiques vont instaurer le paiement des crédits ou l'investissement pour répondre au système, toute la population pourrait devenir partie prenante des industries productrices car leur faible efficacité peut devenir des coûts pour la population. Les entités spatiales pousseraient aussi pour un contrôle plus ferme sur les investissements provenant de l'étranger car l'ouverture à l'investissement peut générer une perte de contrôle de l'empreinte écologique d'une région, il

serait plus facile de se remettre d'une récession car la baisse de consommation permettrait de vendre des crédits, etc. Ce serait un système qui pourrait sûrement aider toute la population à comprendre les impacts de son comportement au niveau planétaire. Les régions seront responsabilisées et les populations décideront elles-mêmes des libertés qui devront en partie être sacrifiées pour leur propre survie (faire moins d'enfants, réajuster leur consommation, investir beaucoup plus dans la recherche et le développement, etc.). Finalement, un dernier autre exemple concret, envahir une autre région pour en extraire les ressources de façon réelle où à l'aide des concepts de la guerre économique deviendrait moins tentant puisqu'il sera plus difficile de profiter de l'importation des ressources. Pour de nombreux autres détails sur les impacts, veuillez vous référer à la recherche précédente sur le sujet (Boivin 2009).

CONCLUSION

En conclusion, la proposition de cet article tente tout simplement d'adapter notre système aux nouvelles valeurs, aux nouveaux problèmes et aux possibilités de ce siècle. Je ne crois donc pas qu'il soit infaillible aux critiques, il n'y a pas de solution miracle. Les personnes qui épousent des valeurs plus biocentristes précisent que le système n'est pas acceptable pour la biodiversité car il n'y a pas de valeur directe pour les services écologiques. Des régions « naturelles » devront continuer à être dévastées pour le bon plaisir des rentiers. D'autres intervenants, de type plus anarcho-primitiviste, indiqueront que le système ne doit pas être mis en place car les cycles civilisationnels sont naturels et que seul le retour au chacun pour soi et la tombée du système en entier, amenant misère et souffrance ne pourrait amener l'épanouissement de l'humanité à long terme. Il ne faut pas oublier qu'il y a d'autres groupes d'intérêt : les naturalistes, les libéraux, les libertins, les capitalistes, les communistes etc. Devant les innombrables positions politiquement polarisées sur de nombreux axes, c'est le système le plus centriste qui est ici proposé. Que ce soit tant au niveau moral (la compétition reste, mais elle réduit l'ordre de grandeur des dominations possibles, qu'au niveau de la diversité (culturelle et biologique) mais pas à tout prix, qu'économique (c'est un concept qui utilise les forces du marché tout en prônant une répartition des revenus) et politique (les nations restent maîtres chez elles, mais doivent aussi prendre en compte que l'on vit dans un monde fermé limitant où une résilience augmentée du macrosystème politico-économique n'est que positif pour les individus), cette proposition pourrait être un pas énorme en avant pour toute la vie sur notre planète.

RÉFÉRENCES

2010. Rapport planète vivante. Biodiversité, biocapacité et développement. World Wildlife Fund.
2008. Rapport planète vivante. World Wildlife Fund.
- Benabou, R., T. Besley et J. Fearon. 2010. How can political institutions best promote peace and prosperity? The next big question. C. B. Corporation.
- Boivin, D. 2009. «Utilisation d'un système de quotas échangeables basé sur l'empreinte écologique pour éviter un déclin de civilisation». Maîtrise en environnement, Université de Sherbrooke, Centre universitaire de formation en environnement, 114 p. En ligne: http://www.usherbrooke.ca/environnement/fileadmin/sites/environnement/documents/Essais2009/DBoivin_09-04-09.PDF.
- Davis, W. (2003). Wade Davis on endangered cultures, TED Talks.
- Homer-Dixon, T. 2009. «The Great Transformation: Climate Change as Cultural Change». (Essen, Germany), 8 juin 2009. En ligne: <http://www.homerdixon.com/2009/06/08/the-great-transformation-climate-change-as-cultural-change/>.
- Monde_qui_bouge. Biocapacité. En ligne: <http://www.mondequibouge.be/index.php/2006/07/biocapacite/>.

Tainter, J.A. 1990. *The Collapse of Complex Societies* (New Studies in Archaeology). Cambridge, UK ; New York: Cambridge University Press.

Wright, R. 2000. *NonZero : the logic of human destiny*. New York: Pantheon Books.

2.1.4.4 Caractérisation du potentiel paysager par le dimensionnement spatial des champs d’ambiances du piéton en milieu urbain (anglais)

Titre de l’article **A landscape potential characterization: spatial template of pedestrian ambient fields within the urban fabric**

Potentialité de caractérisation du paysage : modélisation spatiale des espaces ambiants destinés aux piétons dans le tissu urbain

Auteurs

WOLOSZYN, Philippe

Chercheur/ESO - UMR 6590 CNRS/Université Rennes2, Laboratoire Espaces et Sociétés
Rennes, Université de Haute Bretagne, Maison de la Recherche en Sciences Sociales,
35043 Rennes, France

LEDUC, Thomas

Chercheur/AAU - UMR CNRS/MCC 1563, Laboratoire CERMA, ensa Nantes, Nantes,
France

Résumé

En interagissant avec les espaces urbains et architecturaux, les empreintes tracées par les sentiers piétonniers délimitent des zones d’ambiance aux caractéristiques identifiables et définissent ainsi les potentialités de perception du paysage. En se basant sur la mesure des espaces ouverts environnants à l’aide des isovists, nous proposons de construire un modèle numérique de terrain (MNT) sensoriel au sein duquel l’entropie de la fonction des distances radiales tient lieu de troisième dimension. À titre d’étude de cas, la distribution de l’entropie de la Place Royale à Nantes, en France, présentée dans un MNT distinct, nous aide à définir la « qualité d’intimité » de chacun des points d’observation. Cette mesure représente un indicateur pertinent de la richesse spatiale, car elle révèle plusieurs perspectives visibles à partir d’un même point de vue lors d’une promenade à pied en milieu urbain. Ainsi, ce procédé géolocalisé détermine un potentiel spatial afin d’offrir aux piétons la possibilité de se diriger vers des paysages urbains précis pour les admirer. Cette étude sensorielle vise à servir d’outil de base pour les processus de planification et de conception multi-sensorielle.

Abstract

Through interacting with urban and architectural spaces, pedestrian pathway’s ambient fingerprints delineate ambiances with identifiable characteristics, thus characterizing landscape perception potentialities. Based on a measure of the surrounding open spaces using isovists, our proposal consists in building a sensory Digital Terrain models (DTM) in which the entropy of the function of radial distances is used as a third dimension. As a case study, the distribution of entropy of the Place Royale square in Nantes (France), presented in a dedicated DTM, helps us characterizing the space « intimacy quality » for each observation point. This measure constitutes a relevant indicator of spatial wealth, revealing several perspectives occurrences for a given point of view during an urban walk. This way, this geotopical process establishes a spatial potential, so as to provide to a pedestrian the ability to reach specified townscapes to be contemplated. This sensorial investigation aims to constitute a tool basis for multi-sensorial planning and design process.

INTRODUCTION

In the manner of the biologists' biotope concept, which is an area of uniform physical environmental conditions providing a living place for a biological community, the sociotope concept has been defined as a delineated area where use values and social meanings are uniform (Sandberg *et al.*, 2006; Ståhle, 2006; Ståhle, 2008).

The word sociotope is used in both anthropology and sociology. The Swedish social psychologist Lars Dencik applied the sociotope concept in 1995 to describe the children social life world (Dencik, 1995). The German anthropologist Elisabeth Katsching-Fasch in 1998 described "the city as a 'sociotope' of multicultural lifestyles" (Katsching-Fasch, 1997). The German landscape architect Werner Nohl used sociotopes in 2001 to describe social types of urban settings (Nohl, 2001) : this meaning has been extensively used in Sweden for urban planning practice by Alexander Ståhle (Ståhle, 2008).

As summarized by Ståhle (2006), the sociotope corresponds to the commonly perceived direct use values of a place by a specific culture or group. It is shaped by a multiplicity of lifestyles connected to a specific place and it can be categorized as more or less local (or global). This raises questions about the landscape's perception and use characteristics with respect to the physical layout, space, material and furnishing. Questions related to the planning process, land use and conflicts of interest are also raised, in addition to design issues such as space requirements and aesthetic considerations.

The surroundings can be regarded as a perceptual matrix, while the remarkable visual patches, in similarity to the terminology of landscape ecology (Forman *et al.*, 1986), can be linked together using corridors/paths or stepping stones so that they constitute a connected phenomenon in the city landscape. Such corridors can be used in the urban planning process to plan visual access to parks, green areas, so as to remarkable monuments or areas.

The discourse on the contents and density of the cities (European Commission, 2009) therefore gets additional arguments against the exploitation of open spaces. Such discourse should, in actual fact, focus on the quality and accessibility of the open spaces (Grahn, 1991) or remarkable areas.

Even if the aforementioned perception can obviously not be reduced to its visual component, one must admit that the visual field is predominant in the human perception of the urban fabric. Therefore, we will develop specific indicators to improve the visibility access to the "remarkable" items, namely in order to localize amenities access inequalities in a given territory, leading to a "geotropic" environmental enhanced cognitive mapping.

Therefore, Morello *et al.* (2009) notices that there were "many attempts to translate visual-perception research into architectural and urban design. The best known contribution in urban-planning studies is perhaps Lynch (1960)". In his book, Lynch asserts "We are continuously engaged in the attempt to organize our surroundings, to structure and identify them (...) it should be possible to give (cities) a form which facilitates these organizing efforts rather than frustrates them". As explained by Morello *et al.* (2009), city mental maps can help to describe a sort of image of the city but also to evaluate the 'legibility' of a built context. Based on this concept of legibility, Lynch (1960) introduces the derived notion of "imageability" which is a kind of indicator of the evocation power of an environment.

These two key concepts have been enriched by a third one introduced by the Space Syntax theory. Indeed, Hillier (1996) defines the notion of intelligibility as "the degree to which what we can see from the spaces that make up the system – that is how many other spaces are connected to it – is a good guide to what we cannot see, that is the integration of each space into the system as a whole".

Benedikt (2008) reminds us that "Walls and ceilings, buildings and trees, are positioned in such a way as to modulate experience: not just the experience of those very walls and ceilings (and buildings and trees), but the experience of the people and signs, images and machines, and so on, that move about and populate the room or cityscape". To this end, the "theory of isovists" was developed (Benedikt, 1979).

In Franz *et al.* (2008), several isovists measures have been translated into basic spatial qualities hypotheses. Meilinger *et al.* (2009) addresses the interactions between partial isovists fields and human way finding performance. In Leduc *et al.* (2010), partial isovists fields have been used to exhibit the fact that it is worth taking strategic visual properties into account in the design of a patrimonial tour in a historic city center. Weitkamp (2010) uses isovist to establish the relationship between landscape openness and wellbeing.

Nevertheless, as noted by Ervin *et al.* (2003), the great advances in understanding the optical physics of intervisibility in urban environments do not suffice to real perceptual understanding. What we see, and what we make of what we see, are questions that drive many, including researchers, planners, designers, computer programmers, cognitive and environmental psychologists, sociologists, geographers and others. We need to consider some of the non-Cartesian determinants of perception, including cognitive, cultural, and other psychological factors. That is the reason why Ervin *et al.* (2003) conclude with some 'real' open-ended questions which remain interesting areas for investigation. Thus, they asked for useful metrics - qualitative or quantitative - that can be used to describe visibility from a line or an area, not just from a point: "visibility calculations may be expanded to become more interesting and useful to landscape planners and designers as to consider the ways in which views from not just points, but also from lines, sequences, and areas, may be computed and characterized" Ervin *et al.* (2003).

The present paper is an attempt to answer this key question. It exposes a method to synthesize the visibility in the whole of a given urban fabric, using a dedicated digital model.

SHAPE OF THE OPEN-SPACES – BRIEF OVERVIEW OF VISIBILITY ANALYSIS

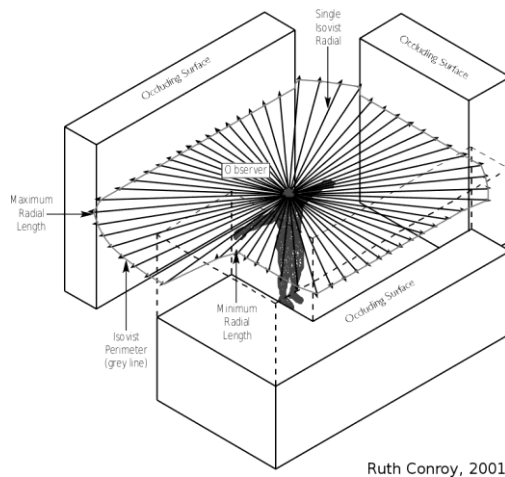
In the 1970s, two main approaches emerge in the visibility analysis context: the concept of viewshed (by analogy to the hydrologic watershed) in terrain and landscape analysis and the concept of isovist in architecture and urban space.

The viewshed analysis is a traditional way of analyzing a visibility field. It is defined as the part of terrain visible from a viewpoint (analogous to the outlet of the watershed), and is basically applied to the landscape with terrain and topographic differentiation. As noticed in Yang *et al.* (2007), viewshed analysis in GIS is rarely applied to urban settings because the operation is based on raster data or TIN (triangular irregular network) data structure, which have problems of accuracy in representing the complex geometry of the urban form.

An isovist is the set of all points in an environment of opaque surfaces that are visible from a given point (the limit of the isovist is an artificial one functioning something like a horizon in the absence of any other intervening surfaces). This 2D bounded polygon is a useful tool to define the open space concept. From a morphological point of view, open spaces are usually defined as the empty space, the void, between the surrounding buildings. However, although these open spaces are not material components of the physical world, they can be conceived as part and parcel of our urban heritage (Teller, 2003). Batty (2001) puts the emphasis on the fundamental motivations of conducting visibility analysis research. He noticed that the key questions "how far can we see", "how much can we see", and "how much space is enclosed" are relevant to develop urban design strategies.

Essentially, isovists describe local geometrical properties of spaces with respect to individual observation points and weight all the possible view directions equally (see Fig. 1). An isovist is a 2D horizontal slice of pedestrian's surrounding space.

Figure 2.1.4.4-1: Isovist symbolic representation



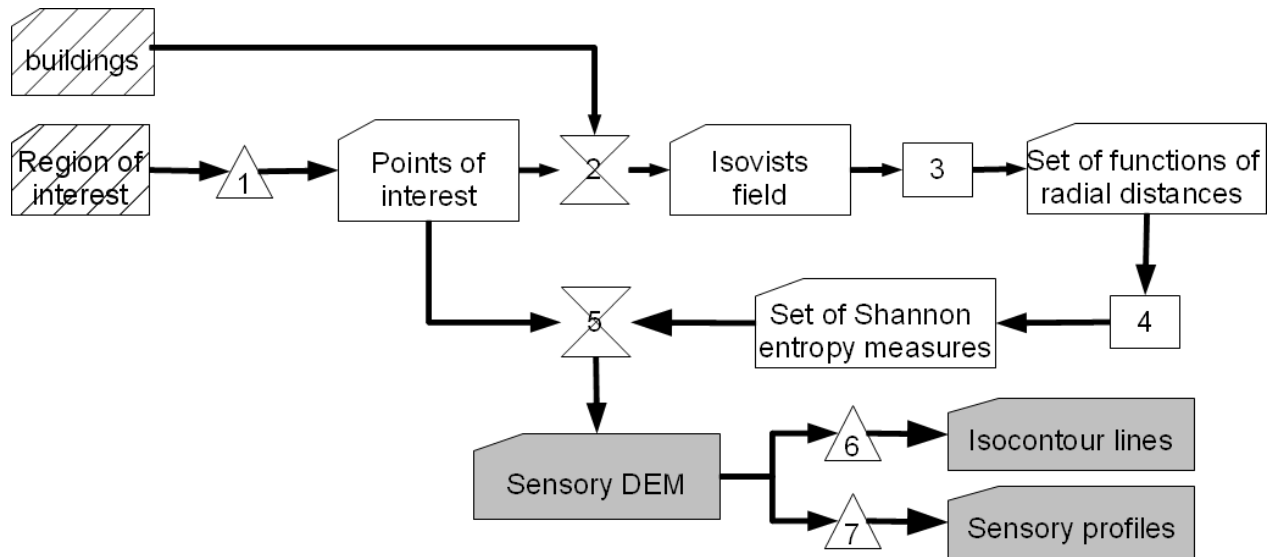
The observer is comparable to a visual sensor with an aperture angle equal to 360 degrees. Corresponding isovist is the set of all points visible from his given punctual position taking surrounding occluding surfaces into account.

THE METHOD IN DETAIL

The aim of the present paper is to characterize the landscape potential of a given place, focusing on visibility question. Therefore, the method we use evaluates and characterizes visibility in a systematic way all over the shape. In order to keep this method easy and widely repeatable, we want it to be based on “classical” data of vector type (such as the BD Topo®, provided by the French national provider of reference geographic information, IGN). That is why, in the following use case, we present a simulation that is only based on a polygonal buildings layer.

The simplified schema presented in Fig. 2, sums up the whole spatial process we have developed. It is composed of seven main tasks.

Figure 2.1.4.4-2: The geo-processing schema



In the geo-processing schema that we have adopted, input maps are 45 degrees wide hatched, intermediate results have no background color and final output results are gray colored.

The first task consists in a sampling of the given region of interest into a set of points. Each of them is the node of a regular orthogonal grid that covers the whole of the input shape. The more numerous they are (the finer the mesh is), the more accurate the final result will be. In the second task, an isovists field computation is performed, based on the one hand on this set of equidistant punctual positions and, on the other hand, on the buildings layer.

In the third task, for each isovist, a 2π periodic function of radial distances is produced. As described in Leduc *et al.* (2011), it corresponds to an angular abscissa sampling process. More precisely, the isovist polygon, which is a complex shape, is transformed into a 1D real-valued function. This reduction of the dimension space is achieved through the discretization of the isovist in polar coordinates with a regular angle.

The fourth task consists in a Shannon entropy computation. In this task, the previously mentioned 1D real-valued function (which is a function of radial distances) is treated as a sequence of independent and identically-distributed random variables. In each viewpoint (for each isovist), a numerical value (the Shannon Entropy) is computed. All these values are combined, in a spatial join query, with the set of points of interest. The aim is to provide each of these points with a sort of “elevation” value so as to obtain a so-called Digital Terrain Model (DTM). In this DTM, for each given punctual position, the 3rd dimension is a measure of the surrounding open spaces using an isovists indicator based on the information theory (more precisely on the Shannon entropy).

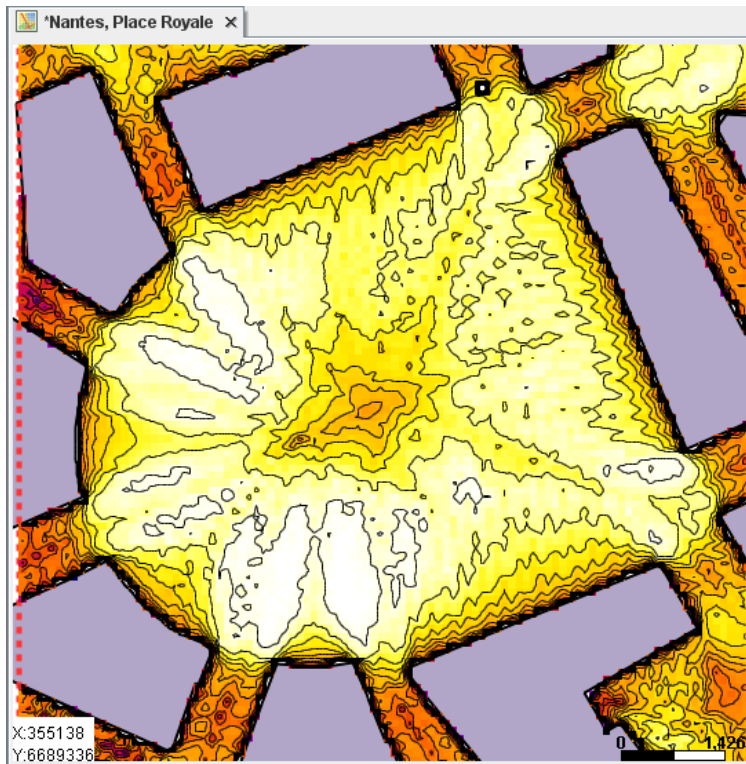
With such a DTM-based schematic representation of the city open spaces, we are able to identify not only equipotential curves relative to visual perception criteria (fifth task), but also to extract some “profile plots” all-along virtual curves (sixth and seventh tasks).

USE CASE AND RESULT

The study site is a main square in the historic city centre of Nantes. Called *Place Royale*, it has been designed by the architect Mathurin Crucy in 1788. This square matches the classicism criteria in architecture. It places emphasis on symmetry, proportion, geometry, the regularity of facades and openings. It is of about 80 meters length and 70 meters wide, with a fountain on its east-side.

Encompassing the immediate surroundings of the square, the region of interests we focus on, is of exactly 10,000 m². Therefore, because we have decided to handle digital model with metric accuracy, we have 10,000 points of interest to process. In the following map (Fig. 3), each pixel corresponds to a 1 m² portion of space. Its color corresponds to an estimation of the surroundings in the center of the corresponding location. More precisely, the pixel color is consecutively given by an estimation of the entropy value of the isovist fingerprint at this view-point.

Figure 2.1.4.4-3: Digital Terrain Model based representation



In this DTM based representation, the Shannon Entropy of the distribution of the radial lengths of each isovist shape has been plotted, so as several isocontour lines which emphasize equipotential areas.

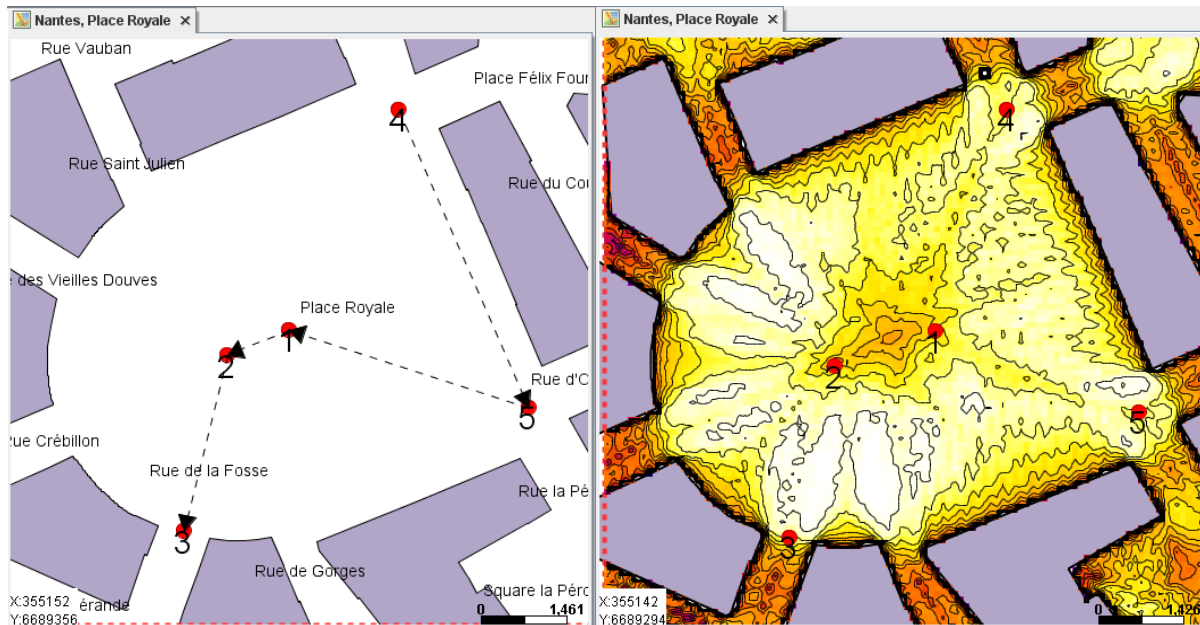
In the map presented in the Fig. 3, the pixel's color corresponds to an estimation of the "unpredictability" of the visible surroundings, assuming the view-point is located in the center of the corresponding place (of 1 m²). More precisely, when the entropy value is equal to 1 (when the pixel's color tends to become white), the disorder in the radial distances function is maximal. When the entropy value is equal to 0 (when the pixel's color tends to become dark), the "signal" is fully predictable and the radial distances function is constant (that is, the corresponding isovist is a disc in which the viewpoint is the center). This proxemy indicator provides an approach of urban

space "intimacy quality" of the facades distribution of the Place Royale square in Nantes.

Despite the symmetry of the square, the DTM itself appears asymmetric, with a sort of skeleton in its center. This skeleton joins the points of lowest entropy potential.

Providing information about visual (space) variability for each point of the perceived space (leading to a visual homeostasis quantification), the entropy measure constitutes a relevant indicator of spatial wealth, in a perspective viewpoint of the perceived landscape. If high entropy level signs a quasi-uniform perspective for each view angle of an observation point, low-entropy level reveals visual access to many perspectives for a given point of view: this marks a higher choice of spatial occurrences during an urban walk.

Figure 2.1.4.4-4: Study of five positions in the central district of the City of Nantes, France



Five different positions have been identified and joined (from north to south) using a poly-line. They all correspond to credible pedestrian locations in this central district of the city of Nantes. The two first ones are located in the true middle of the square whereas the three others are rather at the outskirts.

To illustrate the type of use that we can make from this DTM based representation, we focus more particularly on five different pedestrian positions across the square (see Fig. 4) and to produce the corresponding panoramic snapshots (see Fig. 5, Fig. 6, Fig. 7, Fig. 8, Fig. 9).

As may be noticed, Fig. 5 and 6 exhibit situations of a homogeneous landscape where the viewpoint seems to match the center of the open space. In these two cases, the opaque edges (the buildings) seem to be far from the point of view. In the opposite, Fig. 7, 8, and 9 exhibit situations of inhomogeneous landscape where opaque edges (buildings) are fairly intrusive in the pedestrian viewshed.

Figure 2.1.4.4-5: Panoramic snapshot at the 1st position.



Figure 2.1.4.4-6: Panoramic snapshot at the 2nd position.



Figure 2.1.4.4-7: Panoramic snapshot at the 3rd position.



Figure 2.1.4.4-8: Panoramic snapshot at the 4th position.

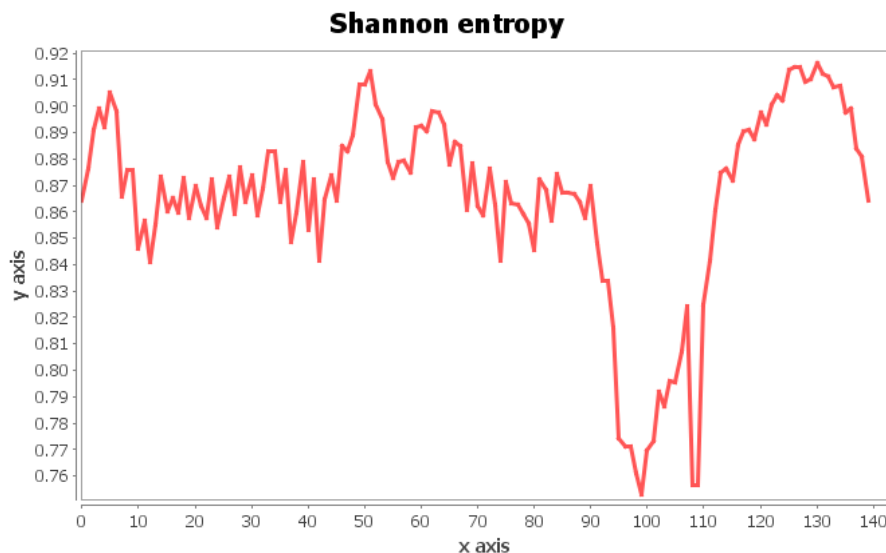


Figure 2.1.4.4-9: Panoramic snapshot at the 5th position.



The profile plot presented in Fig. 10 corresponds to a continuous representation of the Shannon entropy value all along the polyline presented previously in Fig. 4. As may be seen, the two lowest peaks correspond to the locations of 1st and 2nd points whereas the three highest peaks are close to the three other points.

Figure 2.1.4.4-10: Profile of the polyline presented in the Fig. 4 (using the Shanon entropy measure).



CONCLUDING REMARKS AND OUTLOOK

Through the presentation of a visual environment informational analysis, this paper exhibits ambient structural attributes of an urban neighborhood, based on a landscape visual space geo-topical modeling.

In the current paper, we have tried to give an answer to one of the key questions raised by Ervin *et al.* (2003). Indeed, the DTM representation based on a sort of sensory values gives us the ability to plot various representations (more anthropocentric) of the urban fabric. To sum up, we have focused on a well-known square in the historical city centre of Nantes, we have sampled it with a fine metric grain and then, in each of the sampling point we have calculated the corresponding isovist.

Even if all these computations still have to do with the optical physics of intervisibility, the resulting maps represent an advanced overview of the complexity and the richness of the urban fabric. Indeed, it combines both a global and systematic method to handle the whole square (zenithal approach) with a set of immersed view-points (tangential approaches).

This study emphasizes the fact that the field oriented analysis of the city (the one that focus on the open-spaces) is a relevant method to model and characterize the urban fabric. It is therefore a promising alternative to the atomist based approach (Couclelis, 1992)¹. With such a method, we do not emphasize the buildings themselves but the void between them. The resulting new urban "objects" are however interesting because they provide a relevant way to describe, analyze, and maybe also partition, the urban fabric.

Moreover, this angular perspective variability computation should also provide a spatial potential, allowing a pedestrian to diversify his visual landscape during his walk. This constitutes a main parameter for urban pedestrian itinerary choice, thus implementing the walkthrough complexity at each point of the explored space.

Future challenge is to investigate the inter-sensorial ambient-scape as a basis of a multi-sensory conception in townscape planning and design.

ACKNOWLEDGMENTS

The authors would like to thank F Gonzalez Cortés (Spain) for all the developments performed on the GearScape GIS. They also would like to thank Assistant Professor B. Suner (from the National School of Architecture of Nantes, France) for his significant help in the production of the panoramic snapshots.

REFERENCES

- Batty, M. 2001. «Exploring isovist fields: space and shape in architectural and urban morphology». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 28, no 1, p. 123-150. En ligne: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b2725>.
- Benedikt, M.L. 2008. «Cityspace, cyberspace and the spatiology of information». *Journal of Virtual Worlds Research*, vol. 1, no 1.
- Benedikt, M.L. 1979. «To take hold of space: isovists and isovist fields». *Environment and Planning B*, vol. 6, no 1, p. 47-65. En ligne: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b060047>.
- Communities, E. 2009. *Sustainable development in the European Union*. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities. En ligne: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-78-09-865/EN/KS-78-09-865-EN.PDF.
- Conroy, R. 2001. «Spatial navigation in immersive virtual environments». Doctorat, London, UK, University College London, The Faculty of the Built Environment, 250 p. En ligne: <http://discovery.ucl.ac.uk/1111/13/1111.PDF>.
- Couclelis, H. 1992. «People Manipulate Objects (but Cultivate Fields): Beyond the Raster-Vector Debate in GIS». Dans *Proceedings of the International Conference GIS - From Space to Territory: Theories and Methods of Spatio-Temporal Reasoning on Theories and Methods of Spatio-Temporal Reasoning in*

¹ In the atomist conception of space, each item corresponds to a tangible spatial object such as a building

Geographic Space (Pisa, Italy, p.65-77. Springer-Verlag. En ligne:
<http://portal.acm.org/citation.cfm?id=647939.741252>.

Dencik, L. 1995. «Children in day care and family life : observations from the BASUN project». Dans *Building family welfare*, sous la dir. de B. Arve-Paràs, p. 59-77. Stockholm: Statens Offentliga Utredningar (Sverige).

Ervin, S. et C. Steinitz. 2003. «Landscape visibility computation: necessary, but not sufficient». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 30, no 5, p. 757-766. En ligne:
<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b2968>.

Forman, R.T.T. et M. Godron. 1986. *Landscape Ecology*. New York, NY: Wiley and Sons Inc.

Franz, G. et J.M. Wiener. 2008. «From space syntax to space semantics: a behaviorally and perceptually oriented methodology for the efficient description of the geometry and topology of environments». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 35, no 4, p. 574-592. En ligne:
<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b33050>.

Grahna, P. 1991. «Landscapes in our mind: people's choice of recreative places in town». *Landscape Research*, vol. 16, no 1, p. 11-19. En ligne:
<http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/01426399108706326>.

Hillier, B. 1996. *Space is the machine*. Cambridge UK, London UK: Press Syndicate of the University of Cambridge, Space Syntax. En ligne: http://www.ninsight.at/ak_std/SpacelsTheMachine.pdf.

Katsching-Fasch, E. 1997. «Die Magie der Bilder: Kulturelle Veränderungen durch die Wiederkehr des Körpers». Dans *Leib. Maschine. Bild. Körperdiskurse der Moderne und Postmoderne*, sous la dir. de E. List, E. Fiala et E. Fiala. Wien: Passagen.

Leduc, T., F. Chaillou et T. Ouard. 2011. «Towards a “typification” of the Pedestrian Surrounding Space: Analysis of the Isovist Using Digital processing Method». Dans *Advancing Geoinformation Science for a Changing World. 14th AGILE International Conference on Geographic Information Science* (Utrecht, The Netherlands, sous la dir. de S. Geertman, W. Reinhardt et F. Toppen.

Leduc, T., F. Miguët, V. Tourre et P. Woloszyn. 2010. «Towards a spatial semantics to analyze the visual dynamics of the pedestrian mobility in the urban fabric». Dans *Geospatial Thinking. 13th AGILE International Conference on Geographic Information Science* (Guimarães, Portugal, sous la dir. de M. Painho, M.Y. Santos et H. Pundt, p.237-257.

Lynch, K. 1960. *The image of the city*. Cambridge, MA: MIT Press.

Meilinger, T., G. Franz et H.H. Bühlhoff. 2012. «From isovists via mental representations to behaviour: first steps toward closing the causal chain». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 39, no 1, p. 48-62. En ligne: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b34048t>.

Morello, E. et C. Ratti. 2009. «A digital image of the city: 3D isovists in Lynch's urban analysis». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 36, no 5, p. 837-853. En ligne:
<http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b34144t>.

Nohl, V.W. 2001. «Ästhetisches Erlebnis von Windkraftanlagen in der Landschaft». *Naturschutz und Landschaftsplanung*, vol. 33, no 12, p. 365-372. En ligne: <http://wilfriedheck.tripod.com/wnohl.htm>.

Sandberg, A. et N. Bostrom. 2006. «Converging Cognitive Enhancements». *Annals of the New York Academy of Sciences*, no 1093, p. 201–227. En ligne: <http://www.nickbostrom.com/papers/converging.pdf>.

- Ståhle, A. 2008. «Compact sprawl: Exploring public open space and contradictions in urban density». Doctorat, Stockholm, Royal Institute of Technology, KTH, School of Architecture and the Built Environment (ABE), Architecture, 242 p. En ligne: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-9193>.
- Ståhle, A. 2006. «Sociotope mapping: Exploring public open space and its multiple use values in urban and landscape planning practice». *Nordic Journal of Architectural Research*, vol. 19, no 4, p. 59-71. En ligne: <http://urn.kb.se/resolve?urn=urn:nbn:se:kth:diva-24485>.
- Teller, J. 2003. «A spherical metric for the field-oriented analysis of complex urban open spaces». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 30, no 3, p. 339-356. En ligne: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b12930>.
- Weitkamp, G. 2010. «Capturing the view: a GIS based procedure to assess perceived landscape openness». Doctorat, The Netherlands, Wageningen University, C. T. de Wit Graduate School for Production Ecology and Resource Conservation (PE&RC). En ligne: <http://edepot.wur.nl/136722>.
- Yang, P.P.-J., S.Y. Putra et W. Li. 2007. «Viewsphere: a GIS-based 3D visibility analysis for urban design evaluation». *Environment and Planning B: Planning and Design*, vol. 34, no 6, p. 971-992. En ligne: <http://www.envplan.com/abstract.cgi?id=b32142>.

2.2 L'ingénierie territoriale

Sous le thème de l'ingénierie territoriale, une seconde série d'ateliers propose d'aborder la conduite du changement et les relations avec le terrain. Les quatre thèmes suivants sont présents:

- L'appui à la décision locale et à la coopération des élus : atelier B1 (p. 174);
- Des outils pragmatiques pour aborder la complexité territoriale (p. 222);
- Nouveaux modèles pour la gouvernance territoriale (p. 275);
- L'hybridation des connaissances pour la conduite du changement sur les territoires (p. 323).

2.2.1 B1 – L'appui à la décision locale et à la coopération des élus

La montée en compétences des territoires dans un contexte de décentralisation et de développement durable interpelle l'évolution du leadership des élus dans leur capacité à intégrer la complexité et à mettre en mouvement des communautés d'acteurs locaux autour d'une vision partagée de l'identité économique et sociale du Territoire à promouvoir. Cet atelier vise à questionner la façon dont les élus s'adaptent à ces nouvelles exigences. Sont sollicités ici des travaux qui rendent compte de la transformation des pratiques du leadership et du renouvellement de l'appui expert à la décision locale.

2.2.1.1 Conférence introductive : L’auto-analyse par les élus et leurs partenaires des dynamiques économiques locales

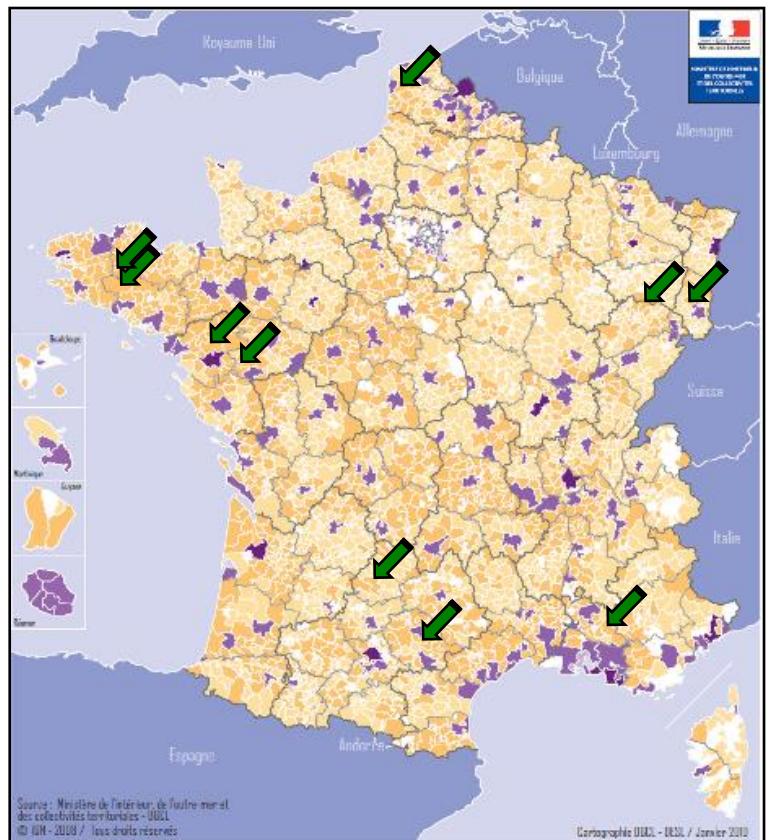
Titre de l’article **L’auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires.**

Auteur **CHAIGNEAU, Franck**
Chargé de mission, développement économique/Mairie-conseils, Direction du Développement Territorial, Caisse des dépôts, Paris, France.

À l’observation du terrain, deux discours coexistent :

La méthode élaborée par Mairie-conseils pour accompagner la réflexion stratégique des élus est d’abord le fruit de l’observation des pratiques et de l’écoute des acteurs de terrain. Cette phase d’observation c’est déroulée entre septembre 2007 et juin 2008 dans des intercommunalités situées en dehors des aires urbaines denses. Dix intercommunalités¹ ont été enquêtées. L’enquête a pris la forme d’entretiens sur le terrain avec les responsables politiques (Présidents ou vice-présidents au développement économique) et les personnels territoriaux (directeurs ou agents de développement). Les dix terrains d’enquêtes avaient été préalablement repérés dans la base d’expérience du site www.mairie-conseils.net, et à la lecture du libellé de la compétence développement économique dans leurs statuts. Le choix a été empirique. Nous avons cherché à illustrer une diversité d’actions laissant entrevoir une diversité d’approches plutôt que de rechercher un échantillonnage systématique, quels qu’en soient les critères. Notre volonté était aussi de mélanger des actions que nous trouvions originales avec des actions nous semblant plus classiques.

Dans l’analyse des propos qui nous ont été tenus, deux discours différents coexistent. Ils sont entremêlés dans l’expression de chaque acteur et ne constituent pas à proprement parler une ligne de partage entre les tenants d’un type de discours et les tenants d’un autres ; tout le monde tient un peu les deux discours ! Parfois les propos tenus à différents moments d’un entretien semblent même contradictoires, traduisant à la fois une volonté de se démarquer des autres, pour



¹ Les communautés de communes du Kreiz Breiz (22), d’Erdre & Gesvres (44), du Pays de Cahors (46), du canton de Montrevault (49), du Pays du roi Morvan (56), du Pays de la faïence de Desvres (62), du Val de Semouse (70), de la Vallée de Saint-Amarin (68), du Réalmontais (81), et la SCIC (société coopérative d’intérêt collectif) Okrha (84)

réussir ses actions de développement, et la difficulté à dépasser les pratiques les plus répandues. Ces pratiques nous sont souvent décrites comme étant de moins en moins efficaces, pourtant, elles demeurent crédibles et donc rassurantes.

Nous avons donc perçu à la fois un discours qui sous-tend les pratiques anciennes du développement économique et un discours autre, qui devrait se traduire par des pratiques renouvelées. En rapprochant les formulations ressemblantes, d'une part, et en recherchant les oppositions entre formulations, d'autre part, nous avons constitué deux ensembles de « mots-clés » qui mettent à jour deux façons de penser le développement économique local. Nous pensons que la coexistence des deux champs lexicaux, l'un renvoyant à la description d'un état statique, l'autre à la description de processus dynamiques montre que nous nous trouvons dans une période de transition entre une représentation ancienne du développement économique local et une nouvelle qui tend à émerger.

De l'accumulation à l'irrigation

A l'accumulation qui vise à capter, fixer et maintenir un maximum d'éléments dans un périmètre donné, se substitue peu à peu l'idée d'irrigation qui vise à créer et entretenir un maximum de liens et d'échanges, d'entrées et de sorties, afin de diffuser le plus largement possible dans l'espace.

De la qualification à la différenciation

La qualification, qui propose les mêmes facteurs qu'ailleurs mais avec un avantage qualifiant (prix ou qualité), cède la place à différenciation qui propose quelque chose d'autres, de singulier, qu'on ne retrouvera pas ailleurs.

D'une offre généraliste à une offre ciblée

La volonté de disposer d'un large portefeuille d'offres d'implantation, couvrant les besoins de tous types d'entreprises, évolue vers la volonté de cibler des profils d'entreprises en adéquation avec les spécificités du territoire. C'est-à-dire des entreprises aux besoins desquelles le territoire répond bien, auxquelles il offre des opportunités particulières de développement, auxquelles il permet des branchements adaptés sur des dynamiques locales.

De la recherche d'impact aux leviers d'entraînement

La recherche de forts impacts, qui pousse à miser sur des opérations de grande taille qu'on espère structurantes et attractives, cède la place à la recherche de leviers puissants, formés d'un ensemble d'actions légères qui ont de forts effets d'entraînement.

De l'espoir d'attirer à l'acte d'accueillir

Au désir d'attirer, qui équivaut presque à une volonté de séduire, se substitue la volonté d'accueillir qui conduit à se mettre au service de son hôte pour faciliter son intégration locale.

De l'attente à la pro activité (aller au devant)

La posture d'attente, du porteur de projet ou d'un besoin exprimé, est dépassée par l'attitude d'aller au-devant, que ce soit pour porter de l'information, proposer des services, solliciter des avis et des idées voire simplement prendre des nouvelles.

De la fourniture à l'assemblage

Le réflexe de fournir des services, en les intégrant directement dans les missions des agents de la collectivité, évolue vers celui d'assembler, qui amène à mobiliser les opérateurs compétents pour construire des réponses partenariales aux besoins détectés par la collectivité.

De la gestion à la création d'activité

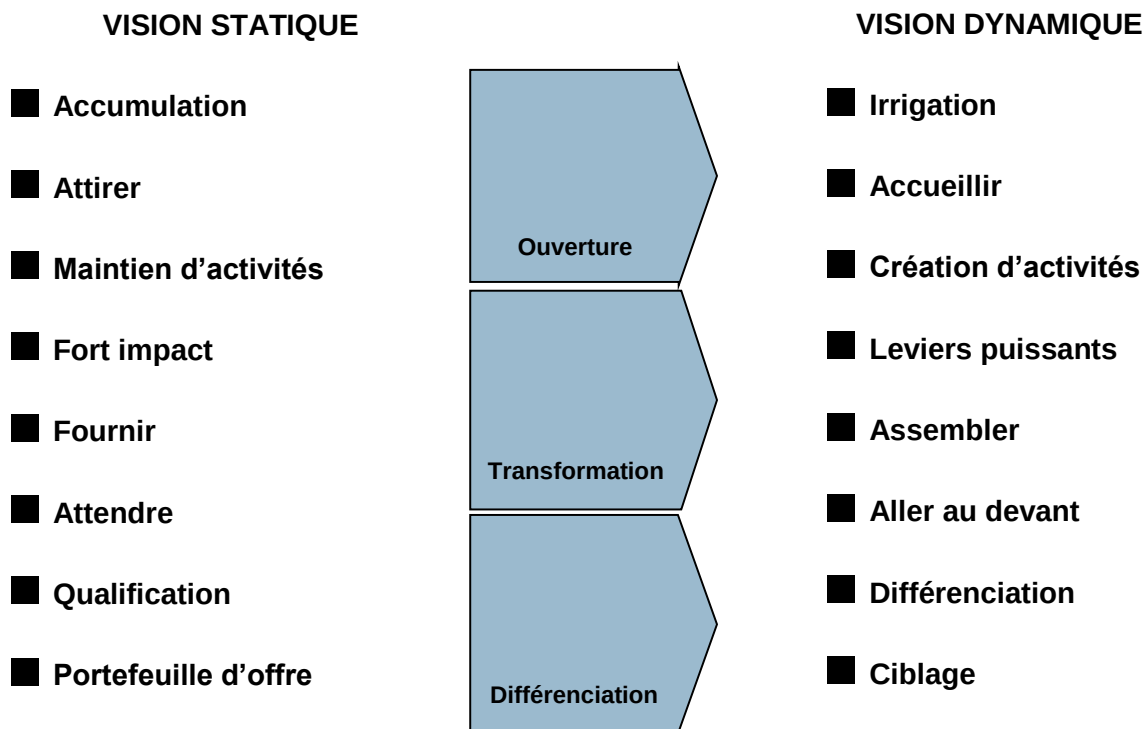
Enfin, on passe de la gestion d'activités, marquée par la défense, la préservation, le maintien et l'optimisation d'activités bien connues dans un cadre de contraintes intégrées collectivement, à la création d'activités, marquée par l'ouverture à ce qui n'existe pas encore et qui déplacera probablement certaines contraintes auparavant admises comme indépassables ou produira des rapprochements et des croisement inattendus entre activités.

C'est avec cette nouvelle grille de lecture, construite à partir de l'écoute des élus locaux et des personnels territoriaux, que nous accompagnons les élus dans le repérage des marges d'initiatives à partir desquelles sont possibles des stratégies de développement économiques spécifiques à leur territoire.

UNE VISION DYNAMIQUE DU DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE LOCAL POUR DES PRATIQUES RENOUVELEES.

La plupart des actions locales de développement économique que nous avons observées font largement référence à une vision « statique » du développement. Elles visent à atteindre un état en fournissant un environnement physique favorable à l'accueil et au développement d'entreprises, à des prix les plus bas possibles. Cela crée, de fait, une situation de concurrence frontale entre territoires, poussant à proposer partout les mêmes commodités à des prix toujours plus attractifs, au risque de banaliser les territoires et de dégrader les finances publiques.

Figure 2.2.1.1-1: Types de vision des territoires

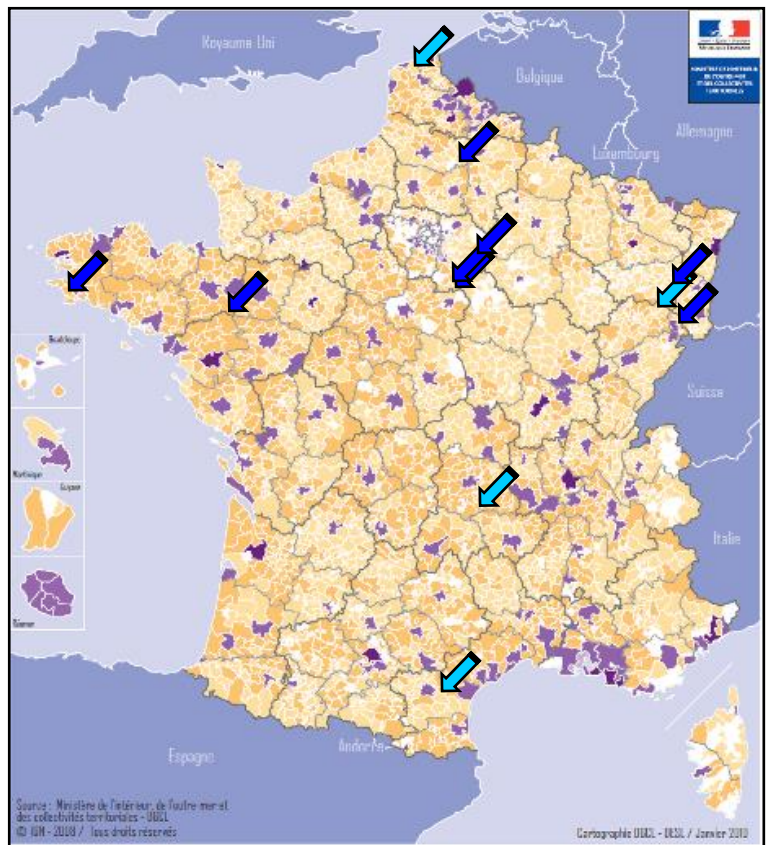


Nous avons observé aussi des pratiques visant à s’extraire de cette concurrence frontale et qui font référence à une vision plus « dynamique » du développement économique. Les territoires qui ont développé ces pratiques ont, à un moment ou un autre de leur démarche, identifié des facteurs locaux de différenciation. Ils ont construit des stratégies adaptées aux particularités de leur territoire en se fondant sur ces facteurs. Ce regard nouveau porté sur le territoire nous semble être la source des plus grandes marges d’innovations que nous ayons observées. Il induit la recherche des leviers de développement spécifiques à chaque territoire et la mise en dynamique de l’existant. Il pousse au rassemblement des partenaires qui partagent une même volonté d’agir sur ces leviers et met en mouvement des communautés d’acteurs locaux. Finalement, il permet de construire – ou de reconstruire - une « identité économique » singulière du territoire. Celle-ci peut alors véhiculer une image du territoire renouvelée et attractive, propice à une communication au contenu riche et différencié.

ACCOMPAGNER UN CHANGEMENT DE REGARD

À partir des observations décrites précédemment, nous avons choisi d’axer notre accompagnement sur le passage d’une vision statique à une vision dynamique du développement économique local. La méthodologie qui en découle est conçue pour faciliter ce cheminement intellectuel proposé aux participants. Elle est fondée sur l’auto-analyse du territoire par les élus et leurs partenaires. Elle focalise délibérément leur réflexion sur les éléments que nous estimons essentiels dans une approche moderne du développement économique local, à savoir les dynamiques qui contribuent à l’ouverture, à la transformation et à la différenciation du territoire.

Une première méthodologie a été construite et proposée par un appel à candidatures lancé à l’échelle nationale. Sur la vingtaine de réponses reçues, quatre territoires ont été choisis pour expérimenter la première version de la démarche entre la mi-2008 et la mi-2009². A l’issue du processus d’expérimentation, une co-évaluation a été conduite avec les participants et une méthodologie consolidée a été mise au point³. Depuis, celle-ci a été mise en œuvre par huit communautés de communes entre 2009 et 2011⁴. La démarche est présentée de deux à quatre fois dans l’année, à Paris, au cours de



² Les communautés de communes de la Région d’Audruicq (62), du Val de semouse (70), du Lembron Val d’Allier (63) et du Piémont d’Alaric (11).

³ Cf « La démarche territoires et dynamiques économique » - Mairie-conseils – Janvier 2010

⁴ Les Communautés de communes du Haut Pays Bigouden (29), de la région de Caulnes (22), du Gâtinais Val de Loing (77), du Pays de Nemours (77), de la Brie des Morin (77), du Pays Hamois (80), du tilleul (90) et de la Vallée de la Vologne (88).

« journées d'accueil » organisées dans ce but par Mairie-conseils. Ensuite, les territoires ayant participé à une journée d'accueil peuvent solliciter l'accompagnement méthodologique de Mairie-conseils.

Accompagner un changement de regard collectif nécessite des principes d'animation très structurés. Une partie d'entre eux est d'ailleurs en vigueur depuis une vingtaine d'années dans les différentes interventions de Mairie-conseils.

Tout d'abord, l'accompagnement repose sur le principe du « **faire-faire** ». Les intervenants de Mairie-conseils ne réalisent par une formation ni ne conduisent une étude ou un diagnostic. Ils guident les élus et les techniciens dans une relecture du territoire qui va leur en donner une nouvelle représentation, porteuse de nouvelles pistes d'action.

Et il est certainement plus facile de voir de nouvelles choses lorsque l'on a de nouveaux yeux ! C'est d'ailleurs souvent l'espoir qui anime les élus lorsqu'ils font appel à un « regard extérieur ». Mais on peut aussi produire ce **nouveau regard** en « changeant de lunettes », ou, dit autrement, en changeant les « filtres » que nous appliquons sur les informations que nous recevons. Pour provoquer ce changement, la démarche apporte aux élus des grilles de lecture, de questionnement, d'écoute, d'entretien, de synthèses... qui les invitent au maximum à porter leur regard et leur attention là où ils n'ont pas l'habitude de le faire, c'est-à-dire principalement sur les dynamiques d'évolution plutôt que sur les structures statiques. Ce nouveau regard émergeant progressivement, il va falloir lui donner forme. Pour cela, la démarche utilise la **cartographie symbolique**. Il s'agit d'une cartographie « non experte », dont les symboles représentent des perceptions, des impressions, des ressentis et des connaissances empiriques. C'est à la fois un support d'animation qui permet l'expression du plus grand nombre et un outil de capitalisation qui garde la mémoire des contributions et échanges. La carte est en quelque sorte une restitution de l'expérience des élus sur leur territoire. Mais, pour faciliter l'évolution de leur regard, il faut aussi leur apporter de nouvelles expériences.

C'est le rôle de la **mise en situation**, autre principe structurant de la méthode. On le retrouvera sous la forme du « jeu d'accueil » ou des entretiens réalisés par les élus avec des entrepreneurs locaux. Tout semble indiquer que ces différentes mises en situation – même si elles relèvent parfois de la pure simulation – confrontent les participants à des situations génératrices d'émotions nouvelles pour eux. Ce faisant elles démythifient certaines situations, ou certains protagonistes. La mise en situation prépare finalement les participants à vivre autrement ces situations dans le futur, peut-être sur un mode plus rationnel et moins émotionnel.

L'accompagnement a bien pour objet de rationaliser une réflexion collective afin d'éviter le rejet de la nouveauté, le refus du changement, la peur du risque (et parfois de l'autre), etc. qui sont généralement le résultat de décisions prises sur un réflexe émotionnel. Elles alimentent la répétition et la résignation dues à l'incapacité ressentie d'imaginer d'autres manières de faire.

Cette rationalité souhaitée n'implique cependant pas l'objectivité des données et des informations traitées ; bien au contraire ! Il est important de faire s'exprimer toutes les subjectivités, avec leur charge émotionnelle particulière, afin de mobiliser pleinement des informations et des vecteurs de communication habituellement négligés. Pour illustrer, ce n'est pas la même chose de savoir qu'ils y a x % de bénéficiaires des minima sociaux sur un territoire que d'entendre une assistante sociale dire aux élus : « vous êtes le territoire du département où j'interviens le plus pour accompagner les familles en grande difficulté, et ça augmente. ». Autre exemple d'informations aussi subjectives qu'indispensables ; « je viens d'arriver sur mon poste, je découvre votre territoire et je le trouve très beau » ou « le long de la départementale, sur cette ligne droite de 3 km qui traverse le bourg, les bâtiments vides et les délaissés forment une véritable vitrine négative du territoire » ou encore « On ne vous connaît pas, votre territoire est inconnu des institutions en charge du développement ». Ces informations sont vitales pour une stratégie de développement locale et pourtant, on ne les trouvera dans aucune statistique chiffrée.

Tout comme durant l'enquête préalable décrite précédemment, un des principes structurant de la méthode est **de travailler « à dire de ... »**. Que ce soit à dire d'élus, d'experts ou d'acteurs, il nous semble plus efficace de procéder ainsi. On accède à des informations inaccessibles autrement. Avec leur charge d'émotion, elles sont directement comprises et intégrées par les participants. En croisant successivement, étape par étape, les différents regards et points de vue subjectifs, fondés sur des pratiques et des ressentis individuels, on peut progresser vers une forme d'objectivité construite collectivement.

LES SIX ETAPES DE L'ACCOMPAGNEMENT PROPOSE

L'accompagnement proposé repose sur une méthode en six étapes (ou six phases) auxquelles s'ajoute une étape préparatoire. L'accompagnement est déclenché à la réception d'une délibération communautaire marquant l'engagement des élus dans la démarche telle qu'elle leur a été présentée en journée d'accueil à Paris.

Sur le territoire, la démarche est menée par un comité de pilotage local. La phase « zéro » (étape préparatoire) se concrétise par une réunion d'environ trois heures pour installer le comité de pilotage. Celui-ci réunit les quelques élus principaux décideurs sur la thématique et d'autres élus locaux motivés par la question. Il est co-animé par les intervenants et les personnels territoriaux. Les principes d'intervention décrits précédemment y sont rappelés. Les travaux à réaliser aux différents temps de la démarche sont précisés. Les rôles de chacun sont définis :

- mobilisation des élus, analyse des productions, synthèse des orientations pour le comité de pilotages d'élus,
- transmission des outils, animation des soirées de concertation, questionnement et aide à la mise en forme et à l'analyse pour les intervenants,
- préparation des supports d'animation, organisation logistique, prise de notes et co-animation, remise au propre des productions pour les personnels territoriaux.

Le calendrier de chacune des phases de la démarche y est posé (et inamovible !) au rythme d'environ une phase toute les six semaines, soit cinq dates sur neuf mois au total. Les phases 1, 2 et 3 prennent la forme d'ateliers de travail en soirée. Elles sont suivies d'une réunion de débriefing avec le comité de pilotage le lendemain matin. La phase 4 est menée en autonomie par le territoire. La phase 5 est une réunion spéciale de comité de pilotage et la sixième phase, bien qu'en soirée, ne donne pas lieu à un débriefing, puisque c'est la dernière de la démarche.

Figure 2.2.1.1-2: Les phases de la démarche



Le repérage communal

Dans cette première phase, l'ensemble des conseillers municipaux du territoire sont invités à contribuer à la démarche. La fréquentation peut aller de 30 à 80 participants par soirée. Plusieurs réunions identiques peuvent être réalisées sur le territoire en fonction du nombre de communes et de conseillers municipaux. Dans ce cas, seule la première soirée est animée par les intervenants de Mairie-conseils. Le territoire est ensuite autonome pour réaliser les suivantes.

L'objectif de cette phase est de mobiliser la connaissance des élus pour repérer finement les éléments qui pourraient contribuer aux dynamiques économiques du territoire. Le repérage de ces éléments se fait en réponse à des grilles de questions préétablies qui découlent de la « vision dynamique » du développement que nous avons décrite précédemment. Les élus sont répartis en 3 sous-groupes (6 quand la fréquentation l'impose) ayant chacun une thématique à explorer ; l'ouverture, les transformations et la différenciation. Dans chaque groupe, ils dessinent sur une carte leurs réponses aux quatre questions clés de la thématique :

Figure 2.2.1.1-3: Questions clés de la thématique

L’ouverture

- O1 : Quelles sont les populations qui viennent dans vos communes ? Qui passe ? Qui s’arrête ? Pourquoi et où ?*
- O2 : Où sont les « portes et fenêtres » du territoire : les points de contacts avec l’extérieur ?*
- O3 : Que proposez-vous aux porteurs de projets pour les accueillir sur votre territoire ?*
- O4 : Quelles sont les activités économiques créées dernièrement dans vos communes ? Celles qui ont disparu ?*

Les transformations

- T1 : Où, à quelles occasions, allez-vous chercher des idées nouvelles ?*
- T2 : Quels sont les projets envisagés ou en cours sur votre territoire ? Quelles sont les transformations attendues pour le territoire ?*
- T3 : Qui sont les partenaires de ces projets ?*
- T4 : Quels sont les lieux, les espaces, disponibles, vides ou abandonnés ?*

La différenciation

- D1 : Quelles sont les activités historiques du territoire ?*
- D2 : Quelles sont les activités particulières ou originales du territoire ?*
- D3 : Quels sont les savoir-faire, les métiers, les plus répandus ?*
- D4 : Quelles seraient les trois ressources du territoire à valoriser en priorité pour l’avenir ?*

LA DÉMARCHÉ TERRITOIRES ET DYNAMIQUES ÉCONOMIQUES JANVIER 2010 MAIRIE-CONSEILS CAISSE DES DÉPÔTS

Dans la seconde partie de la soirée, après une pause casse-croûte conviviale, chaque groupe thématique présente les conclusions de son travail en plénière. Les compléments, enrichissements ou observations des autres participants sont recueillis. Lors du débriefing du lendemain, les principaux éléments à retenir sur le fond et sur la forme sont identifiés et les consignes de préparation pour la seconde phase sont précisées, la liste des opérateurs à solliciter pour la suite est notamment arrêtée.

L’atelier d’écoute active des opérateurs

Après une brève présentation par les élus des cartes (Ouverture, transformations, Différenciation) remises au propre par le personnel territorial, les élus participants écoutent une douzaine d’opérateurs locaux (maximum) qui ont chacun 5 à 7 minutes pour donner leur point de vue sur le territoire, à partir de leur pratique professionnelle. Les opérateurs sont des professionnels qui interviennent dans un champ du développement économique local ; la création d’entreprises, le financement, l’emploi, la formation, le tourisme, l’agriculture, la promotion extérieure du territoire, etc. mais aussi parfois le logement social, l’économie solidaire, voire l’armée ! Outre la durée de l’intervention, il leur est demandé de ne pas citer plus de trois chiffres et de ne pas faire le rapport d’activité de leur organisme.

Durant la première partie de soirée, les élus écoutent – sans engager le débat – avec une grille qui leur est fournie dans laquelle ils notent pour chaque intervenant leurs points d’accord, de désaccord, d’étonnement. L’intérêt de cette grille est d’encourager (sans contraindre !) les élus à entendre les points avec lesquels ils ne

sont pas d’accord, d’une part, et à reconnaître leurs zones de méconnaissance ou des informations inattendues, d’autre part. Ces deux points sont vitaux car ce sont bien évidemment leur mise en débat qui contribue à faire évoluer le regard porté par les élus sur leur territoire.

Après la pause conviviale, les opérateurs quittent la séance et les élus se répartissent en groupes pour faire la synthèse des points qu’ils ont relevés. Les synthèses de groupe sont ensuite restituées en plénière, agrégées, débattues et complétées.

Tableau 2.2.1.1-1: Exemple de liste de caractéristiques du territoire

OUVERTURE	
	<i>Populations qui viennent sur le territoire</i>
O-1-/a	Une croissance démographique récente qui s’accélère ; un rajeunissement par l’arrivée de jeunes ménages et un excédent des naissances sur les décès
O-1-/b	Des touristes attirés dans des sites d’hébergement sur un territoire calme et préservé mais qui circulent peu entre les composantes touristiques présentes
	<i>Portes et fenêtres du territoire</i>
O- 2-/a	Un territoire accessible entre terre et mer, façade et entrée Sud du Pays de Dinan
O- 2-/b	Absence de pôle repérable et facile à trouver, offrant une densité commerciale visible
	<i>Accueil des porteurs de projets</i>
O-3-/a	Peu de dossiers, peu de projets qui remontent spontanément d’un tissu artisanal, commercial et industriel de faible densité
	<i>Evolution des activités économiques</i>
O – 4-/a	Sur trois € disponibles, deux sont dépensés à l’extérieur du territoire
TRANSFORMATION	
	<i>Projets et transformations attendues</i>
T-1-/a	La nécessité de construire une identité
	<i>Partenaires projets</i>
T-2-/a	Un territoire peu connu des organismes d’appui et des cercles économiques
	<i>Espaces et lieux vides et disponibles</i>
T3-/a:	Du foncier disponible de bonne qualité et des bâtiments d’activité à réaffecter
DIFFERENCIATION	
	<i>Activités historiques</i>
D-1/a	L’agriculture, un secteur traditionnel fragilisé, monolithique
	<i>Activités originales</i>
D-2/a	Les structures sportives, un attrait pour le territoire
D-2-/b	La pêche : un axe de développement potentiel à travailler sous tous ses aspects (sportif, touristiques, culturel, économique, intergénérationnel,...)
	<i>Métiers et savoir-faire</i>
D-3-/a	Un niveau d’équipement lié à la santé satisfaisant
	<i>Ressources à valoriser</i>
D- 4-/a	Un potentiel touristique à développer
D-4-/b	La Rance, un atout majeur pour le territoire et son identité

La séance de débriefing du lendemain – en plus du traditionnel tour de table sur ce que chacun retient de la forme et du fond – est consacrée à l’identification des caractéristiques du territoire. En analysant avec les élus les points d’accord, de désaccord et d’étonnement (autrement dit, tout ce qui les a fait réagir dans le discours des opérateurs), on dégage une liste de caractéristiques du territoire qui décrit les dynamiques à l’œuvre. Elle constitue une série d’affirmations reclassées en réponse à la grille de questionnement de la première phase.

Les personnels territoriaux réalisent ensuite une courte fiche descriptive pour chaque caractéristique. Celle-ci reprend les informations collectées jusque là en les organisant dans un plan type : Description, Evolution, Projets (avancement) et pistes ou idées d’action, Acteurs concernés, Documents de référence, Localisation. La localisation renvoie à la carte de synthèse des dynamiques économiques des territoires qui est réalisée à partir des trois cartes de repérage et des caractéristiques. Cette carte schématique représente par sa trame de fond les caractéristiques diffuses du territoire (par exemple : un tissu associatif dynamique, un artisanat présent partout, un bon niveau de services aux personnes âgées, etc.). Celles-ci sont reprises

dans un cartouche en légende. Cela permet de les montrer sans insister afin de mettre en avant les aspects singuliers du territoire. Ces derniers sont représentés par des figurés ou des symboles renvoyant à une légende. Cette façon nouvelle de représenter le territoire suscite souvent des étonnements chez les élus. Ils sont surpris de voir que beaucoup de choses qui sont très présentes dans leur esprit paraissent renvoyées au second plan, tandis que des éléments qui leur semblent de faible ampleur (mais sont fortement porteurs de dynamiques) se trouvent mis en avant. Par exemple, on peut trouver dans le cartouche de trame de fond une caractéristique : « population vieillissante » tandis que sur la carte un figuré représente : « arrivée de jeunes ménages avec enfants ».

Des regroupements, ou des catégories proposées pour représenter des activités peuvent également les étonner. Cela fut notamment le cas sur un territoire lorsque nous avons proposé de regrouper dans une même catégorie des fabricants de machines pour boulangers et pâtisseries avec un moulin et une sucrerie, sous une appellation : « fournisseurs de la boulangerie pâtisserie ». La première réaction des élus fut d'affirmer que ces activités n'avaient rien à faire ensemble puisque certaines étaient des PME industrielles, d'autres des grandes industries agroalimentaires et d'autres des artisans. Ils n'avaient ni les mêmes statuts, ni les mêmes produits, ni les mêmes clients ... Certes, mais ils participaient tous du même univers professionnel et, en ce sens, donnaient une coloration économique particulière au territoire. Autre exemple, le fait de traiter comme une même « activité », la rivière, le Lycée agricole qui propose une section pêche et une association de pêcheurs particulièrement dynamique, donna aux élus à voir une potentialité de développement occultée jusque là.

Finalement, ces catégories et regroupements nouveaux donnent les « tonalités » de l'activité économique locale. Celles-ci n'apparaissent pas lorsque l'on reste dans des catégorisations classiques comme artisanat, services, tourisme, industrie, etc. La discussion entre les intervenants et les personnels territoriaux, puis avec les élus, sur la construction de ces catégories est un des moments de la démarche qui contribue fortement au changement de regard des élus sur leur territoire.

La carte de synthèse est donc un support de discussion qui permet de créer du débat et d'introduire une réflexion nouvelle localement. Mais c'est également une occasion pour les élus de commencer à porter un nouveau discours sur leur territoire, de le présenter autrement, voire de le raconter autrement.

Le jeu d'accueil des entreprises

Cette troisième phase de la démarche, toujours organisée en soirée, débute par la présentation par les élus de leur carte de synthèse des dynamiques économiques locales et des fiches caractéristiques du territoire qu'ils ont établies. Elles sont rapidement reconnues comme étant une représentation partagée du territoire car elles restent fidèles aux propos tenus dans les précédentes réunions de travail.

Ensuite, les intervenants donnent les consignes de travail pour le jeu d'accueil. Il s'agit, en groupes de 6 à 8 et en se basant sur les fiches caractéristiques et la carte de synthèse du territoire, d'imaginer une proposition d'accueil pour une entreprise. La notion d'accueil vaut d'ailleurs aussi bien pour l'intérieur que pour l'extérieur ; certaines entreprises mises en jeu sont des créations ou des développements endogènes.

Les intervenants fournissent à chaque groupe un profil d'entreprise différent. Ces profils ont été rédigés préalablement par les intervenants. Sur chaque territoire, les profils mis en jeu sont choisis par les intervenants afin de maximiser les interactions possibles avec les caractéristiques du territoire. Les profils décrivent le dirigeant de l'entreprise, son activité, sa clientèle et ses besoins sur les trois fonctions vitales de l'entreprise : vendre, produire, gérer. Une grille d'analyse du profil est également fournie à chaque groupe. Elle aide les participants à regarder leur territoire à partir du point de vue de l'entreprise à accueillir : où s'installer ? Quelles caractéristiques du territoire seront des opportunités ? Lesquelles seront des freins au développement de l'entreprise ? Qui faut-il rencontrer pour s'insérer dans le tissu local ? Mais sans perdre de vue l'intérêt du territoire, en s'interrogeant aussi sur les bénéfices qu'il tirera de la venue de cette activité et

sur les actions à mettre en place pour en trouver d'autres. Après la pause conviviale de mi-réunion, les rapporteurs de chaque groupe présentent le profil qu'ils ont examiné et restituent l'analyse qui en a été faite. On note d'ailleurs que la simple lecture des profils a une vertu pédagogique pour les participants qui découvrent ainsi une variété de parcours et d'activités possibles dans un tissu économique.

Plusieurs choses importantes se jouent dans cette phase. L'analyse des opportunités et freins du point de vue de l'entreprise peut faire évoluer certaines représentations pourtant bien ancrées. Ainsi, un flux de passage sur un axe routier, qui était spontanément analysé comme une nuisance, peut être vu comme un potentiel de clientèle à valoriser par le commerce ou l'information touristique. Des espaces vides ou délaissés peuvent s'avérer d'excellents emplacements. Des bâtiments, devenus inadaptés pour des industries modernes, peuvent devenir d'excellents espaces de loisir, d'habitat ou d'activité tertiaire. Des activités perçues dans un premier temps comme très décalées par rapport aux habitudes locales peuvent s'avérer parfaitement adaptées au territoire par le grand nombre de liens qu'elles pourraient avoir avec d'autres activités locales. Le jeu d'accueil est aussi le moment de faire s'exprimer les réactions face à la nouveauté, qu'elle soit technologique, de produit ou de comportement.

Le jeu d'accueil des entreprises permet de réajuster le diagnostic intuitif des élus en faisant ressortir les opportunités et les freins au développement du point de vue des entrepreneurs. Ce faisant, il révèle des caractéristiques du territoire qui peuvent être des opportunités particulières – et donc des facteurs d'attractivité particulier – pour certains types d'activité. Il montre que, au-delà de l'offre d'un environnement physique, le territoire est aujourd'hui une offre de liens, de connexions, de « branchements », de synergies ... et pour tout dire, de dynamiques !

Les entretiens avec des entrepreneurs locaux

Dans cette quatrième phase de la démarche, il s'agit pour les élus locaux volontaires d'aller, en binômes, interroger des entrepreneurs et des dirigeants d'entreprises locales. Celles-ci sont choisies parmi les activités historiques, nouvelles et originales repérées dans la première phase de la démarche. Le nombre d'entretiens réalisés dépend largement du nombre d'élus mobilisés. Ce sont en général une quinzaine d'entretiens qui sont réalisés. Sur ce nombre, relativement faible, on cherche plus à illustrer la diversité des activités et des situations qu'à obtenir une représentativité au sens statistique. La grille d'entretien proposée comprend 5 thèmes : 1/ Ancrage local (pourquoi ici ?), 2/ Opportunités et freins rencontrés sur le territoire, 3/ Projets de développement, 4/ Pistes et idées pour améliorer l'attractivité, 5/ Secteurs porteurs d'avenir sur le territoire.

Chaque binôme fait un compte-rendu de son entretien et le communique au personnel territorial qui rédige un compte-rendu général. Une réunion de débriefing de l'ensemble des binômes peut-être réalisée en autonomie par le territoire pour valider le compte-rendu général.

Si l'on peut dire que cette phase est sans doute celle qui suscite le plus l'inquiétude des élus au départ, c'est certainement celle qui suscite le plus de satisfaction à l'arrivée. Les entrepreneurs sont toujours très sensibles au fait que des élus viennent, dans une démarche de réflexion, entendre leur avis, dans leurs locaux d'activité. Pour éviter tout risque que l'entretien ne tourne au « cahier de doléances », aucun élu ne va dans une entreprise de sa commune. Et pour éviter que l'entretien ne parte en audit ou en querelle d'experts, aucun élu ne mène un entretien dans le secteur d'activité dont il est issu.

Souvent, les élus découvrent à cette occasion que les entreprises sont d'abord des aventures humaines, conduites par des hommes et des femmes de projet, passionnés et impliqués dans leur activité. C'est une autre réalité de l'entreprise qu'ils découvrent, bien éloignée de celle des grands groupes à capitalisation boursière. Lorsque des dirigeants locaux de ces groupes sont interviewés, les élus se rendent également compte de l'étroitesse des marges de manœuvre dont ils disposent localement.

À l'issue de ces entretiens, des besoins généralement sous-estimés par les élus reprennent de l'ampleur comme l'accompagnement dans le montage de dossiers administratifs et financiers, l'interconnaissance, l'échange d'informations et la mise en réseau, les difficultés d'accès à la main d'œuvre qualifiée, le peu d'écoute accordée aux projets d'entreprise par les institutions qui, d'ailleurs, sont rarement présentes dans la proximité.

Synthèse et marges d'initiatives

Cette phase est un temps de mise en perspective et d'analyse de tous les éléments produits au cours de la démarche. Ce travail est fait avec le comité de pilotage, en utilisant une série de tableaux qui faciliter les rapprochements entre des affirmations recueillies aux différents moments de la démarche. Ce travail, animé par les intervenants, est réalisé par le comité de pilotage durant une réunion de trois à quatre heures, en après-midi. Le travail réalisé par les personnels territoriaux en préparation de cette séance est donc essentiel pour qu'elle produise le résultat attendu.

Dans un premier tableau, il s'agit de rapprocher les freins et opportunités du territoire exprimés par les élus à l'issue du jeu d'accueil avec les motifs d'ancrage local et les freins et opportunités exprimés par les entrepreneurs (thèmes 1 et 2 des entretiens). Dans la troisième colonne du tableau, le personnel territorial propose des reformulations, discutées ensuite avec les intervenants. On procède de même dans un second tableau qui rapproche les projets du territoire de ceux des entrepreneurs et des perspectives qu'ils proposent (thèmes 3, 4 et 5 des entretiens).

L'ensemble des reformulations issues de ces deux tableaux (leur troisième colonne) sont ensuite rapprochées dans un troisième tableau. La troisième colonne de ce dernier tableau est intitulée « marges d'initiatives » et l'objet principal de la réunion menée avec le comité de pilotage est de remplir cette colonne. Pour cela, le tableau est vidéo-projeté en séance et les freins et opportunités sont rapprochés, ligne à ligne, des projets ou pistes d'action. La question posée au comité est alors : « Où sont vos marges d'initiatives ? Que pouvez-vous faire pour que les projets tirent meilleur profit des opportunités et contrent mieux les freins ? ».

Ci-après, nous présentons deux exemples de lignes tirés de tableaux de synthèse des marges d'initiatives réalisés par des intercommunalités que nous avons accompagnées :

Tableau 2.2.1.1-2: Exemples de lignes tirés de tableaux de synthèse des marges d'initiatives**Exemple 1**

Les caractéristiques du territoire qui font frein ou opportunités	Repérage des synergies possibles et des compléments souhaitables	
<u>Offre foncière et immobilière à vocation économique</u> - Le manque d'offre foncière et immobilière à vocation économique disponible immédiatement ; et l'absence d'offre diversifiée + Potentiel d'adaptation du bâti agricole aux activités économiques (sous certaines conditions : règlements d'urbanisme, respect des formes architecturales...) - Méconnaissance de l'offre foncière et immobilière à vocation économique	<u>L'offre foncière et immobilière à vocation économique</u> Projets communaux et intercommunaux	Projets d'entreprises Développer et améliorer la qualité des zones d'activités économiques Développer l'offre foncière et immobilière à vocation économique, qui soit adaptée à l'évolution de l'entreprise
Marges d'initiative		
Offre foncière et immobilière à vocation économique Inventaire et mise à jour des disponibilités et flux d'offre foncière et immobilière à vocation économique (Observatoire intercommunal) Etude d'opportunité et de faisabilité d'une Zone d'Activités Economiques intercommunale Préparation de la contribution communautaire au SCOT		

Exemple 2

Reformulation des opportunités	Synergies possibles et compléments	Marges d'initiatives
Présence d'équipements et de structures sportives pour les familles : enfants et adultes... Accompagnent le dynamisme local Spécificité locale : La pêche : pôle en développement entre l'Association de pêche et le Lycée agricole, formateur	Loisirs et sports de plein air Construire une grappe « sports et loisirs de plein air »	Construire une offre d'activités autour des sports et loisirs de plein air, en particulier la pêche - Créer une carte et un fascicule « sports et loisirs de plein air en Pays de Caulnes » - Développer le potentiel de la filière pêche avec le lycée agricole et l'association des pêcheurs de la Haute Rance

Ces deux exemples illustrent aussi le fait que les marges d'initiatives repérées par les territoires sont souvent de deux types différents.

Un premier type de marges d'initiative concerne les outils génériques de l'accompagnement à la création et au développement des entreprises qui paraissent nécessaires sur les territoires : foncier et immobilier,

accompagnement des projets, mise en réseau et animation économique, recrutement d'un agent de développement, etc.

Un second type de marges d'initiative concerne ensuite les perspectives de développement d'un « pôle » économique dédié à une thématique particulière qui peut donner une vocation économique spécifique à un territoire. On peut s'interroger sur la possibilité que ces « pôles » soient des « grappes d'entreprises » ou des *clusters* en émergence, toutes proportions gardées. Il nous semble constituer des niches d'activités potentielles pour lesquelles la « valeur ajoutée territoriale » serait maximisée. Inscrite dans un pôle local, ces activités auraient, en quelque sorte, beaucoup de raisons d'être sur ce territoire plutôt que sur un autre. Elles auraient à cet endroit un maximum de liens possibles à tisser avec leur environnement, c'est-à-dire un bénéfice d'image et un bénéfice relationnel qui donnerait une valeur différente à leur production. Bien que les premiers résultats observés nous confortent dans cette hypothèse, nous n'avons pas le recul suffisant aujourd'hui pour l'affirmer.

La restitution finale

La sixième et dernière phase de la démarche est une soirée de restitution. Toutes les personnes ayant participé à la démarche sont invitées, ainsi que la presse. Des élus volontaires restituent les principaux éléments retenus de chacune des phases de la démarche. La préconisation est de constituer, pour chacune des quatre premières phases, des binômes d'élus. Un élu présente les éléments de contenu et l'autre les éléments de ressenti et de vécu. Cette alternance donne du rythme à la restitution et permet de restituer aussi l'aspect collectif et convivial de la démarche.

Ensuite, c'est le Président de l'intercommunalité ou le vice-président au développement économique qui présente les marges d'initiatives retenues par le territoire. Avant d'être présentées publiquement en restitution, elles auront fait l'objet d'un vote au conseil communautaire et d'une délibération.

Il est important que les suites données soient annoncées dès la fin de la restitution afin de maintenir la dynamique engagée. Les marges d'initiative peuvent alors alimenter des feuilles de route données aux commissions concernées pour définir plus précisément les actions, les chiffrer et les hiérarchiser, susciter la mise en place de groupes de travail ad hoc (parfois ouverts aux entreprises et aux opérateurs), engager le lancement d'études de connaissance ou de faisabilité, préciser les fiches de poste des agents de la collectivité, etc.

La soirée de restitution se termine par un buffet ou un dîner qui facilite les retours d'expérience et le réseautage.

EN CONCLUSION

L'auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires, accompagnée par des intervenants extérieurs selon la méthode expérimentée à Mairie-conseils, induit un changement de regard des élus sur leur territoire et sur le développement économique. Celui-ci n'est plus vu comme un état à atteindre mais comme un processus constant d'adaptation et de transformation des activités.

Lorsqu'ils partagent une nouvelle représentation du territoire centrée sur les dynamiques à l'œuvre plutôt que sur les structures héritées, les élus identifient des ressources territoriales spécifiques à leur territoire.

Des stratégies locales de développement économiques peuvent être bâties sur la valorisation de ces ressources territoriales et leur valorisation constitue autant de marges d'initiatives pour les collectivités. La valorisation de la ressource identifiée implique de la créativité et de la création d'activités nouvelles, ce qui suppose un territoire et des institutions ouvertes à la nouveauté.

Les marges d'initiative identifiées par les élus, à l'issue de la démarche dans laquelle nous les accompagnons, forment des voies de régénération de l'économie locale. Elles permettent de s'extraire de la concurrence territoriale en positionnant le territoire sur ce qu'il a de plus singulier.

Finalement, l'auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires fait émerger un rôle nouveau des élus locaux dans le développement économique. Il leur revient de mettre en évidence et d'affirmer les ressources territoriales singulières de leur territoire. Ils peuvent susciter, encourager et accompagner préférentiellement les initiatives qui valorisent économiquement ces ressources. Ils ont la responsabilité de construire un environnement créatif favorable à cette valorisation en mettant en lien permanent tous les outils déployés sur le territoire. Ils ont les moyens d'organiser des réponses mutualisées aux besoins spécifiques des entreprises locales qui se trouvent valorisées par les ressources territoriales (en même temps qu'elles les valorisent). Ils sont également légitimes pour, le cas échéant, guider leur rebond vers une d'autres formes de valorisation des ressources territoriales.

La charge peut alors paraître lourde, voire exigeante, mais elle n'en est que plus passionnante car, comme nous le disait un acteur local : « dans cette démarche, la peine n'a pas dépassé le plaisir ! ».

2.2.1.2 LOGIC : un service GeoWeb d'aide à la décision et à la coopération des élus en matière d'implantations commerciales

Titre de l'article **LOGIC : Un service GeoWeb d'aide à la décision et à la coopération des élus en matière d'implantations commerciales**
LOGIC : A GeoWeb decision support service aimed at the elected officials for the planning of commercial locations

Auteur *JASPARD, Mathieu*
Stagiaire/Service d'Etude en Géographie Economique Fondamentale et Appliquée (SEGEFA), Université de Liège, Liège, Belgique

Résumé

Le souci croissant de réglementation de l'activité commerciale entraîne la nécessité de disposer d'outils de gestion et d'aide à la décision performants. L'Université de Liège, en Belgique, a créé un tel outil à l'échelle du territoire wallon. Au sein de cet outil, une interface cartographique offre la possibilité aux communes de localiser, analyser et quantifier l'offre commerciale. L'outil interactif et multidimensionnel facilite le diagnostic d'un territoire de référence (la zone de chalandise d'un projet commercial) tout en permettant la mise en place d'un espace participatif regroupant les acteurs au moins à deux échelles : intra-communale et supra communale, améliorant la gouvernance dans ce secteur.

Abstract

A growing concern regarding the regulation of commercial activities requires efficient management and decision-making support tools. The University of Liège, in Belgium, created and implemented this kind of tool in the Walloon Region. The cartographic interface part of the tool gives the opportunity to communes to locate, analyse and quantify commercial offering. The interactive and multidimensional tool makes the diagnosis of a reference territory easier (the market area of a commercial project) while allowing for the implementation of a participative space that groups together the actors at at least two scales (intra communal and supra communal) improving the local governance.

INTRODUCTION

Le Service de Géographie Économique Fondamentale et Appliquée de l'Université de Liège a réalisé, à la demande du Ministère de l'Économie de la Région wallonne, un outil d'aide à la décision en matière d'implantation commerciale à destination des communes (LOGIC – L^Ocalisation et G^Estion des I^Mplantations C^Ommerciales). L'objectif principal de cette recherche est de fournir aux communes wallonnes un service accessible gratuitement les encadrant dans leur compétence d'octroi des autorisations d'exploitation des commerces de plus de 400 m² (SPF ECONOMIE, 2009).

La problématique principale de cette recherche est de concilier, d'une part, l'approche académique de la thématique du commerce de détail et, d'autre part, l'approche de terrain concernée par les acteurs des communes. Ce rapprochement nous a conduit à penser la conception de LOGIC à trois niveaux : conceptuel, logique et physique. Dans un premier temps, l'implantation commerciale a été abordée comme un système soit un ensemble de composantes en interdépendances (niveau conceptuel). Ensuite, ce système a été retranscrit dans un format applicatif soit sous forme de fiches et d'arguments utilisables par les communes

(niveau logique). Enfin, ce format a été implémenté au sein d'une application Web centralisée afin d'être accessible par l'ensemble des acteurs concernés (niveau physique).

CONTEXTE

Dans de nombreux pays, le succès grandissant de certains distributeurs étrangers a conduit à la mise en place de systèmes de régulation plus stricts pour l'implantation de nouveaux projets commerciaux. Face à la progression de la grande distribution périphérique, la législation belge conditionne l'ouverture de toute nouvelle implantation commerciale de plus de 400 m² de surface de vente nette à l'obtention d'une autorisation d'exploitation : le permis socio-économique. Depuis 2004, suite à la modification de la loi de 1975, ce permis est délivré à l'échelon communal et les autorités communales sont désormais seules compétentes en la matière (SPF ECONOMIE 2009, Directive 2006/123/CE).

Ce dispositif légal spécifique s'intègre dans le cadre de la simplification administrative et de la « modernisation » des procédures mises en place depuis quelques années par les autorités fédérales. Il a pour principal effet de transférer l'essentiel de la responsabilité vers les pouvoirs locaux (communes). Cependant, ces nouvelles compétences n'ont pas été accompagnées de nouveaux moyens si bien que la plupart des communes se retrouvent parfois démunies face aux demandeurs. En effet, à l'exception des très grandes communes, les services administratifs locaux ne disposent généralement pas de personnes ressources afin d'analyser et de traiter de manière optimale ce type de dossier. De plus, depuis ce transfert de compétences de l'échelon fédéral à l'échelon communal, s'est créée une certaine « concurrence » entre communes, un dossier refusé dans une commune pouvant être accepté chez sa voisine.

Dans ce contexte, la volonté du cabinet du Ministre wallon de l'Économie est de mettre à disposition des communes un outil facilitant l'analyse et le traitement d'une demande de permis socio-économique. Il s'agit plus particulièrement de fournir une aide dans la démarche de prise de décision. Cette aide doit notamment répondre aux objectifs suivants : faciliter la compréhension des dossiers socio-économiques des demandeurs ; objectiver et valider les dossiers socio-économiques ; uniformiser la méthode d'analyse des dossiers socio-économiques à l'échelle de la Région ; documenter les communes durant leur processus de prise de décision ; instaurer un dialogue constructif entre tous les acteurs concernés par un même projet : la commune d'implantation, les communes limitrophes, les demandeurs et un comité national socio-économique regroupant les différents lobbies en la matière (fédération belge de la distribution, représentants des consommateurs, etc.).

Il ne s'agit donc pas de réaliser le travail à la place de la commune mais plutôt de l'encadrer dans son processus d'analyse et de décision. L'outil est un support adaptable qui doit offrir la possibilité à ses utilisateurs de débattre sur les choix à opérer. Au final, la décision doit rester du ressort de la commune et correspondre à l'aboutissement d'un processus participatif (DEVILLET *et al.*, 2008).

PROBLEMATIQUE

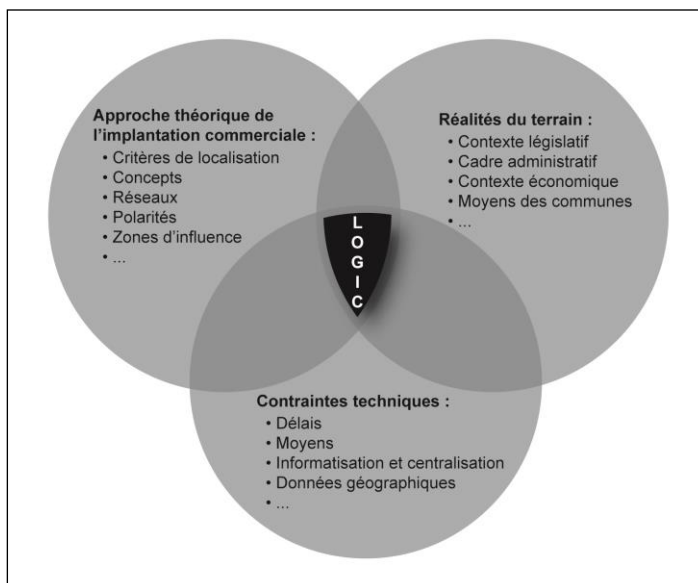
La notion d'implantation commerciale fait appel, dans la littérature, à toute une série de concepts et de théories de la thématique du commerce de détail. Il s'agit d'une matière très vaste qui a fait l'objet de nombreuses recherches et qui est, par conséquent, difficile à aborder sans une grille de lecture pertinente (MÉRENNE-SCHOUMAKER, 1998 ; MÉRENNE-SCHOUMAKER *et al.*, 2000). Le projet LOGIC s'est notamment appuyé sur l'ouvrage du Professeur Mérenne-Schoumaker, Localisation du magasin, une référence en la matière et, plus particulièrement, dans le contexte belge (MÉRENNE-SCHOUMAKER *et al.*, 2009).

Cependant, les richesses conceptuelle et théorique de cette thématique, particulièrement à propos des incidences réciproques entre l'implantation commerciale et le territoire (MÉRENNE-SCHOUMAKER, 2003),

n'ont pas pu être entièrement prises en compte. En effet, le contexte dans lequel s'est inscrite la réalisation du projet (cf. § 2) a constitué un cadre imposé relativement contraignant et fermé. Les critères de la loi ont constitué notamment l'élément inflexible principal vers lequel l'outil devait s'orienter. Le public ciblé (agents communaux en charge des dossiers socio-économiques) et les moyens dont disposent les communes ont été des éléments supplémentaires à intégrer. Par ailleurs, à cette réalité de terrain se sont ajoutées des obligations « techniques » fixées notamment par le cahier des charges du projet (délais, moyens, informatisation et centralisation de l'outil, etc.). Enfin, les disponibilités des logiciels et, surtout, la spécificité des données géographiques ont été des contraintes additionnelles à considérer.

LOGIC est, par conséquent, le résultat d'une recherche conciliant une approche théorique, une réalité de terrain et des contraintes techniques (figure 1). Ce compromis est à la base de la conception et de la réalisation de l'outil tant en matière de contenu que de contenant.

Figure 2.2.1.2-1: Schématisation de la problématique du projet LOGIC



REALISATION DE LOGIC

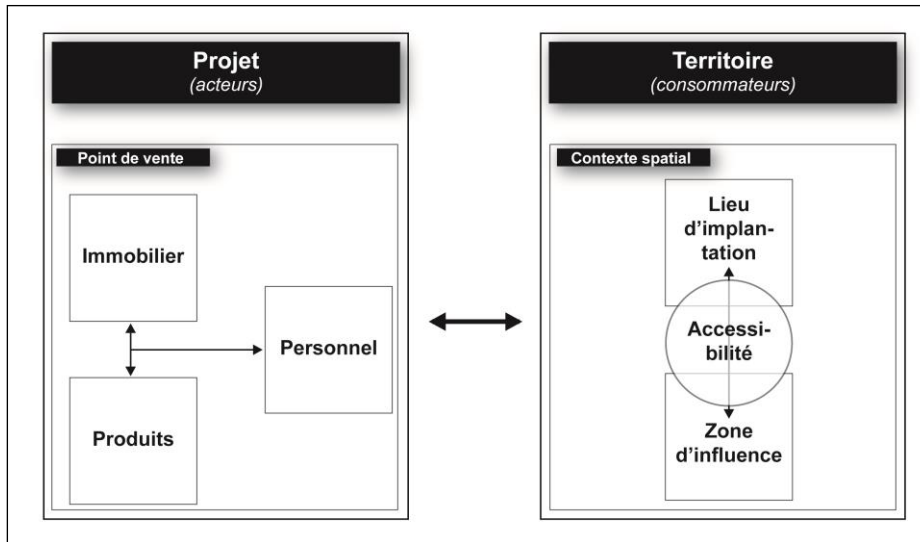
Afin d'appréhender la complexité de cette recherche, la réalisation de LOGIC a été abordée en trois temps correspondant à trois niveaux d'abstractions successifs : le niveau conceptuel soit la définition de l'outil d'un point de vue théorique, le niveau logique soit la transcription de l'approche théorique de l'outil vers une approche pratique et applicable sur le terrain et, le niveau physique soit la création physique de l'outil sur base de sa définition logique (JASPARD, 2009). C'est sur base de ce processus qu'ont été définis, d'une part, le format de l'outil (application Internet centralisée) et, d'autre part, son contenu (fiches thématiques et argumentaire).

Niveau conceptuel

D'un point de vue théorique, l'objectif consiste à adapter la théorie aux textes de loi tout en conservant le caractère scientifique de la méthode et de son contenu. Une piste pour atteindre cet objectif est d'aborder une implantation commerciale comme un système plus ou moins complexe. Ainsi, dans un premier temps, les composantes et dépendances du système « implantation commerciale » (figure 2) ont été mises en

évidence, avant d'être, dans un second temps, réorganisées et structurées sur base des notions imposées par le cadre législatif.

Figure 2.2.1.2-2: Approche systémique de l'objet « implantation commerciale »



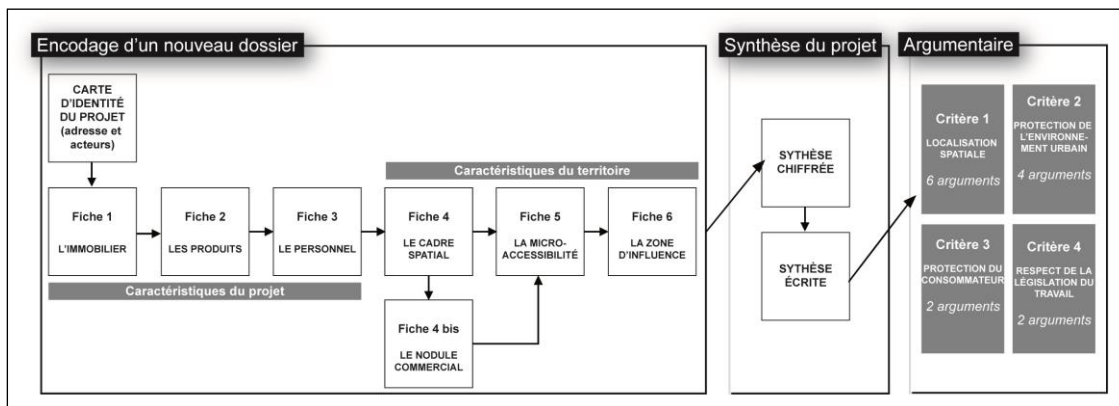
Au final, une implantation commerciale est décomposée en six composantes principales. D'une part, l'immobilier commercial, les produits vendus et le personnel en ce qui concerne le projet et, d'autre part, le lieu d'implantation, l'accessibilité et la zone d'influence pour ce qui touche au territoire. Des dépendances plus ou moins fortes existent donc entre les différentes composantes du système « implantation commerciale ». Celles-ci ont été identifiées et classées sur base des quatre critères de la loi soit la localisation spatiale de l'implantation, la protection de l'environnement urbain, la protection du consommateur et le respect de la législation du travail (SPF ECONOMIE, 2010). À titre d'exemple, la dépendance « immobilier → lieu d'implantation » correspond à l'incidence que pourrait avoir un nouveau point de vente sur son environnement notamment en matière urbanistique.

Niveau logique

D'un point de vue pratique, LOGIC est structuré en deux grandes parties en lien avec l'approche systémique développée précédemment. D'un côté, les composantes du système « implantation commerciale » ont été retranscrites en fiches interrogatives (6 fiches). D'un autre côté, les dépendances ont été regroupées et structurées sous la forme d'un argumentaire (figure 3).

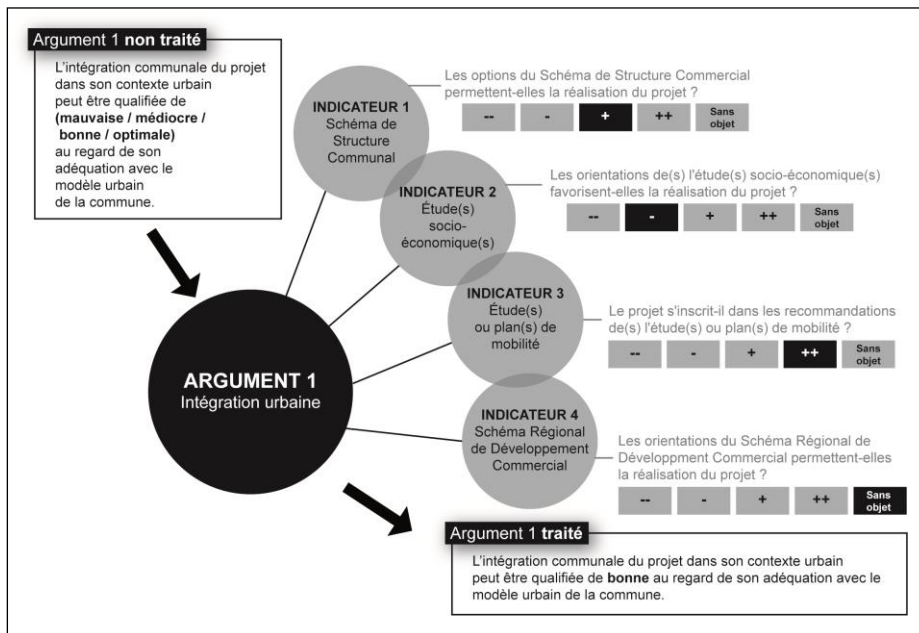
Le fonctionnement proposé est celui d'une démarche pas à pas où l'utilisateur décompose le projet et analyse l'ensemble de ses composantes pour construire progressivement son dossier. Cette démarche est rendue possible via sa structure particulière basée sur une série de fiches d'encodage et d'un argumentaire. Au final, l'analyse d'un dossier d'implantation commerciale passe par trois phases : les fiches, la synthèse et l'argumentaire (figure 3).

Figure 2.2.1.2-3: Structure de l'application LOGIC



La seconde partie de l'outil se structure sous la forme d'un argumentaire. Il s'agit d'une série de déclarations portant sur la pertinence du projet d'implantation commerciale analysé par la commune. Ces déclarations (ou arguments) sont issues de la réflexion menée au niveau des dépendances du système « implantation commerciale » (cf. § 4.1). Chaque argument se décline selon plusieurs itérations correspondant chacune à un niveau sur une échelle d'évaluation croissante (figure 4).

Figure 2.2.1.2-4: Conception pratique de l'argumentaire



L'argumentaire permet ainsi à l'utilisateur de confronter le projet à toute une série de questionnements. Il s'agit d'un processus complet d'évaluation de la demande d'implantation commerciale. Celle-ci se fait de manière suggérée et structurée en se basant sur l'information renseignée dans les fiches. Concrètement, l'évaluation est automatiquement réalisée par le logiciel et proposée à l'utilisateur. Ce dernier a le choix de valider cette proposition ou bien de réaliser sa propre évaluation. Dans ce cas, les deux évaluations sont conservées sur le serveur de données et une mise en perspective de celles-ci est possible *a posteriori*.

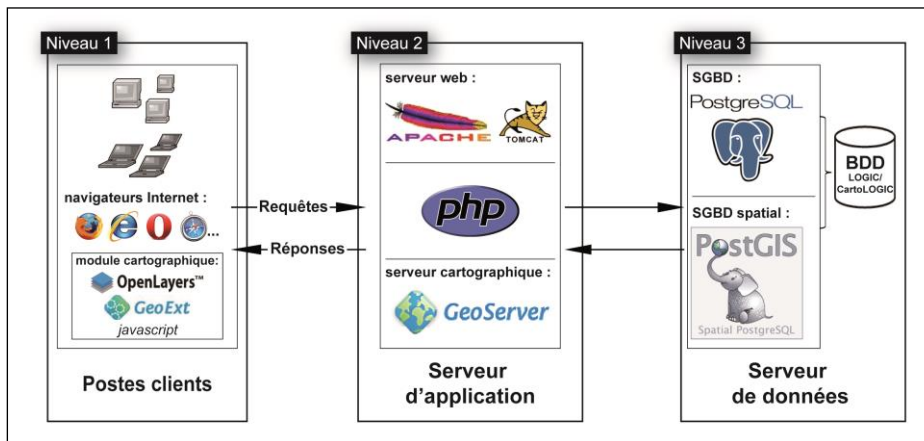
Au final la commune dispose sur chaque critère de la loi d'une ébauche de motivation formelle et pertinente sur le projet pour prendre sa décision.

Niveau physique

D'un point de vue opérationnel, l'outil LOGIC prend la forme d'un site Internet. L'application est hébergée sur des serveurs accessibles depuis n'importe quel poste de travail connecté au réseau Internet. L'implémentation physique de LOGIC a, tout d'abord, été pensée en vue de proposer un service aux communes sans déploiement de moyens supplémentaires pour celles-ci. Par ailleurs, le principal avantage de ce format est de pouvoir centraliser l'information ce qui facilite, d'une part, les différentes mises à jour et, d'autre part, le traitement des données et des différents dossiers. Enfin, la distribution et les technologies utilisées ont également pour objectif d'assurer, d'une part, une certaine interopérabilité de l'outil (OGC, 2010) et, d'autre part, des possibilités d'évolution et d'adaptation (dans le cas notamment d'une possible régionalisation de la loi).

Physiquement, l'architecture de LOGIC se compose de trois strates sur le modèle de l'architecture 3 tiers (JASPARD, 2009 ; LAPLANCHE *et al.*, 2008) (figure 5). Par ailleurs, l'infrastructure logicielle sélectionnée pour le projet est ainsi exclusivement *Open Source* et donc gratuite d'utilisation. L'infrastructure libre constitue désormais une véritable solution aux développements Web et est supportée par une communauté active et grandissante (OSGEO, 2010). Sous ce format, LOGIC constitue avant tout un service plutôt qu'un produit et se rapproche, par ses spécificités géographiques, du concept de « service GeoWeb » (DONNAY, 2009).

Figure 2.2.1.2-5: Architecture 3-tiers de l'application LOGIC



FONCTIONNALITES ET UTILISATION

Si dans sa forme, LOGIC se présente comme un site Internet, son fonctionnement s'apparente plus à celui d'un logiciel. Il s'agit d'un programme qui, dans un premier temps, réceptionne l'information fournie par l'utilisateur au sujet d'un projet, la traite et la synthétise et qui, dans un second temps, renvoie à ce même utilisateur une nouvelle information sur le projet. Par conséquent, il ne s'agit pas de la navigation libre dans un site Internet classique mais bien d'un processus encadré où le logiciel aide l'utilisateur à construire pas à pas une évaluation. Par ailleurs, LOGIC nécessite une participation active de l'utilisateur afin d'optimiser son fonctionnement. En effet, la qualité de l'analyse proposée va dépendre de la qualité de l'information encodée par l'utilisateur.

Le processus commence par l'encodage des informations sur l'implantation au sein de fiches structurées à cet effet (figure 6). L'idée est de rassembler une information pertinente et détaillée sur le projet d'implantation commerciale. Cette structure en fiches doit notamment permettre aux communes de décomposer un projet d'implantation commerciale en ses différentes composantes afin d'en faciliter la compréhension et l'analyse. À la fin du processus, LOGIC met à disposition de l'utilisateur un livrable composé d'une synthèse des données du projet et d'un argumentaire commenté. La philosophie du projet est d'apporter aux communes une aide et une méthode d'analyse sans pour autant les contraindre dans leur démarche de prise de décision.

Tout au long du processus, une aide est mise à disposition de l'utilisateur. Il s'agit soit d'une aide ponctuelle apparaissant de manière pertinente au cours des différentes étapes soit d'une aide permanente présente dans le menu. L'utilisateur peut notamment s'appuyer sur CartoLOGIC, un serveur cartographique intégré à l'outil LOGIC mettant en valeur les données de deux bases de données sur l'offre et la demande commerciales en Wallonie. Il a pour objectif de renseigner l'utilisateur sur le contexte commercial de sa commune. Outre l'application cartographique, l'utilisateur peut, à tout moment, faire appel à une série de supports et de documents lui permettant de mener à bien son analyse.

La structuration particulière et le large contenu de LOGIC permettent différents niveaux d'utilisation et offrent plusieurs degrés d'analyse d'un projet d'implantation commerciale. Pour la commune d'implantation, LOGIC éclaire les décideurs locaux et apporte une aide objective dans le processus de prise de décision. Dans le cas d'un projet commercial de rayonnement supra communal, LOGIC constitue une base d'informations commune pour un ensemble d'acteurs (commune d'implantation, communes limitrophes, promoteurs privés, exploitants, etc.) aux vues et intérêts parfois divergents. Enfin, à l'échelle wallonne, LOGIC constitue

également une base à l'élaboration du schéma régional de développement commercial, soit le document d'orientation de référence pour toute implantation commerciale en Wallonie.

Figure 2.2.1.2-6: Interface globale de l'application LOGIC

The screenshot shows the LOGIC application interface. At the top, there's a header with the title 'LOGIC' and subtitle 'Localisation et Gestion des Implantations Commerciales'. Below this is a navigation bar with links: ACCUEIL, LÉGISLATION, BIBLIOTHÈQUE, DONNÉES, CONTACT. A secondary bar contains links: Page d'accueil, Nouveau dossier, Continuer un dossier, Modifier un dossier, Accéder à un dossier, Se déconnecter. The main content area is titled '3. Le personnel' and contains two sections: 'Emplois sur le site' and 'Concertation sociale'. The 'Emplois sur le site' section has a table with columns 'Temps plein' and 'Temps partiel' for 'Personnel de vente', 'Administratif', and 'Autre(s)', with a 'Total' row. The 'Concertation sociale' section has a list of commissions (201, 202, 311, 312, and others) with dropdown menus. A 'Visualiser' button is at the bottom of this section. On the right, there's an 'Aide' section with text explaining the employment data. At the bottom, there's a footer with links to 'Accéder à CartoLOGIC', 'Cabinet du Vice-Président, Ministre de l'Economie et des PME', and 'Assistance technique'. Numbered annotations 1 through 8 point to various elements: 1 points to the main navigation bar; 2 points to the secondary navigation bar; 3 points to the '3. Le personnel' title; 4 points to the 'Total' row in the 'Emplois sur le site' table; 5 points to the 'Aide' section; 6 points to a specific line of text in the 'Aide' section; 7 points to the 'Visualiser' button; 8 points to the footer area.

1 Menus et sous-menus dynamiques
Ils permettent d'accéder aux différentes composantes de l'outil (page d'accueil, création et suivi des dossiers, documentation sur le cadre législatif, la thématique du commerce, l'intérêt et le fonctionnement de l'outil ou encore l'accès direct à CartoLOGIC).

2 Fil d'Ariane
Lors de la saisie des fiches, cette barre de navigation indique à l'utilisateur à quelle étape il se trouve dans le processus de saisie d'un nouveau dossier.

3 Fiche
C'est dans cette zone que l'utilisateur doit saisir les informations qui lui sont demandées.

4 Champ(s) obligatoire(s)
Certaines informations demandées doivent être impérativement complétées pour passer à la fiche suivante. Les champs de saisi concernés sont mis en évidence par un effet grisé.

5 Aide contextuelle
Elle précise à l'utilisateur les informations demandées. Elle peut renvoyer à une aide détaillée dans certains cas («plus d'informations») pour mieux aborder la thématique traitée dans la fiche.

6 Infobulles
Elles s'affichent au survol de certaines parties du site (formulaires, boutons) et précisent l'information sans encombrer la page.

7 Bouton(s)
Les boutons permettent de passer à la page suivante, de valider les informations saisies ou bien de faire un retour pour les modifier.

8 Pied de page
Il est présent dans toutes les pages du site. Il permet d'accéder à CartoLOGIC lorsque l'utilisateur est sur LOGIC et vice-versa.

CONCLUSIONS

Cette recherche aboutit à la mise en place au sein des communes wallonnes de LOGIC, un service GeoWeb facilitant l'analyse des demandes d'implantation commerciale. S'inscrivant dans un contexte législatif particulier, cet outil poursuit plusieurs objectifs et permet d'instaurer un dialogue constructif entre tous les acteurs concernés par un même projet : la commune d'implantation, les communes limitrophes, les demandeurs et un comité national socio-économique regroupant les différents lobbies en la matière (Classes moyennes, représentants des consommateurs, etc.).

LOGIC prend la forme d'un site Internet mais fonctionne comme un logiciel. Il réceptionne l'information sur un projet d'implantation commerciale, la traite et aide l'utilisateur (la commune) à rédiger une motivation formelle au regard du cadre législatif. Une aide continue est fournie à l'utilisateur pour faciliter son analyse. Un module cartographique dynamique est notamment joint à l'application afin que la demande d'implantation soit mise en perspective avec le contexte commercial existant. Au final, outre la mise à disposition de livrables formels, LOGIC constitue un processus d'évaluation adapté permettant aux communes wallonnes d'intégrer toute la complexité d'un projet d'implantation commerciale.

Le projet LOGIC présente un intérêt à plusieurs niveaux. Il s'agit notamment d'une application développée uniquement sur base de solutions logicielles *Open Source*. Son interoperabilité est, par ailleurs, assurée par l'utilisation de normes et standards. Enfin, sa conception et sa réalisation se sont inscrites dans une démarche participative avec les communes. Combinés, ces éléments garantissent la pérennité du service tant au niveau technique que dans son utilisation par les communes.

À terme et dans le cadre d'une régionalisation possible de la loi, le recours effectif à ce service par un certain nombre de communes pourrait encourager l'instance régionale à rendre systématique et obligatoire l'utilisation de LOGIC. Cette volonté constituerait une première étape dans la mise en place d'un observatoire du commerce en Wallonie, un outil qui garantirait un aménagement et un développement raisonné du commerce de détail.

REFERENCES

- 2010a. *À propos de la Fondation Open Source Geospatiale*. Open Geospatial Consortium. En ligne: <http://www.opengeospatial.org/ogc>. Consultation le 28 juillet 2011.
- 2010b. *Standards and specifications*. Open Geospatial Consortium. En ligne: <http://www.opengeospatial.org/ogc>.
- (2006). Directive 2006/123/CE relative aux services dans le marché intérieur. Journal officiel de l'Union européenne, Parlement européen et conseil.
- Deville, G., M. Jaspard, F. Laplanche et B. Mérenne-Schoumaker. 2008. «Towards a participative tool of decision-making aid as regards commercial establishment». Dans *6th annual international conference of Territorial Intelligence* (Besançon, sous la dir. de J.-J. Girardot, p.231-238.
- Donnay, J.P. (2009). Questions spéciales de géomatiques (notes de cours), Université de Liège.
- Jaspard, M. 2009. «Réalisation d'une application Open Source de cartographie en ligne pour la gestion des implantations commerciales». Maîtrise, Université de Liège, 115 p.
- Laplanche, F. et M. Jaspard. 2008. «Mise en place d'un serveur cartographique pour faciliter la gestion des nouvelles implantations commerciales (Poster)». Dans *Conférences Sageo* (Montpellier).

Mérenne-Schoumaker, B. 2003. *Géographie des services et des commerces*. Coll. «Didact Géographie». Rennes: Presses Universitaires de Rennes.

Mérenne-Schoumaker, B. 1998. «L'éclatement des polarités commerciales : nouvel enjeu de l'aménagement du territoire». *Bulletin de la Société géographique de Liège*, no 34, p. 57-75. En ligne: http://www.bsglg.be/uploads/BSGLg-1998-34-07_MERENNE--.pdf.

Mérenne-Schoumaker, B., G. Devillet et M. Jaspard. 2009. *Localisation du magasin: guide pratique*. Bruxelles: Comité belge de la distribution, 192 p.

Mérenne-Schoumaker, B. et É. Van Hecke. 2000. *Atlas commercial de Belgique*. Bruxelles: Ministère des Affaires économiques, 111 p.

SPF économie, P.M.E., Classes moyennes et énergie 2010. «Arrêté royal précisant les critères à prendre en considération lors de l'examen de projets d'implantation commerciale et de la composition du dossier socio-économique». *Moniteur belge*, vol. 180e année, no 23, 22/01/2010, p. 2785-2787.

SPF économie, P.M.E., Classes moyennes et énergie 2009. «Loi du 22 décembre 2009 relative à l'autorisation d'implantations commerciales». *Moniteur belge*, vol. 179e année, no 432, p. 82151-82154.

2.2.1.3 Ingénierie territoriale et référentiels du développement territorial

Titre de l'article **Ingénierie territoriale et référentiels du développement territorial**
Territorial engineering and territorial development systems of reference

Auteur ***LAPOSTOLLE, Dany***
Maître de conférences en aménagement, urbanisme/UMR 5118, Université de
Bourgogne, Dijon, France

Résumé

La création des territoires de projet est souvent justifiée par l'argument de proximité valorisant le volontarisme de l'action locale concertée. Dans cette perspective, elle constitue un référentiel articulant représentations et valeurs, options épistémologiques et orientations praxéologiques. Appliqué au développement territorial, elle balise le champ de perception de la réalité pour les scientifiques, les politiques, les professionnels du développement et les citoyens usagers du territoire. Elle structure l'action collective par l'enrichissement cognitif du développement territorial et de son ingénierie, premier pas vers la régulation pragmatique de l'action publique.

Cependant, la gestion des interdépendances et la technicité croissante des politiques territoriales insinue une sélection des acteurs sur la base d'une compétence, d'une capacité intimement liée à la « connaissance du terrain ». Ainsi, territoire et savoirs de proximité se recoupent pour asseoir une domination fondée sur la création d'un espace de professionnalisation des métiers de la politique au premier rang desquels apparaissent les agents de développement, acteurs pivot de l'ingénierie territoriale.

Pour une part d'entre eux, une logique de professionnalisation basée sur la monopolisation des savoirs et des représentations du développement territorial rejoint la logique de monopolisation de la représentation de la société locale par les élus. Aussi, professionnels de la politique élus et non élus s'accordent-ils sur la mise en valeur de la proximité comme fondement de leur action, cachant mal une division verticale du travail politique en vertu de laquelle le patron du territoire, c'est l'élus? Logique renforcée par l'agencification de l'action publique qui fait la part belle aux savoirs managériaux. Ainsi, proximité, apolitisme et bonnes pratiques appuient la légitimité personnelle de l'élus local sur sa capacité à rendre service à la population en dehors des clivages partisans. C'est en conséquence, l'institutionnalisation de la démocratie locale sous la forme d'un espace public qui est empêchée puisque la démocratie locale est censée s'épuiser dans le face à face élus-citoyens.

Cette logique de proximité peut s'opposer à l'ouverture du développement territorial aux savoirs des dilettantes et à la démocratie participative qui supposent la création d'un espace public local défini comme un lieu de débat et de formation des opinions politiques qui questionne la légitimité du pouvoir, des représentations et savoirs mobilisés. Autrement dit, les savoirs réflexifs en créant un espace public de développement territorial concurrencent la fonction médiatrice de l'élus qui détient le monopole d'expression et de traduction de l'opinion publique dans la production d'action publique.

Abstract

Delimitating the territory for a project often based on the argument of proximity encourages a unified volunteer engagement of the people living in the area. In this way, it is a system of reference on representations and values, epistemological options and praxeological orientations. Applied to territorial development, it maps out the range of perceptions of reality for scientists, politicians, development professionals and citizens in the territory. It structures the actions of the community by cognitively enriching the territorial development and its engineering, the first step towards pragmatic regulation of public action.

However, the management of the interdependences and the growing technicality of territorial policies imply selecting the actors on the basis of competency, with abilities related to "knowledge of the territory". Thus, territory and proximity knowledge are linked to establish a domination based on the creation of a professionalization space for political careers of which the development agents, pivoting actors in territorial engineering, will appear at the top.

For some of them, a logic of professionalization based on monopolizing knowledge and representations of territorial development joins the logic of monopolization of the representation of local society by the elected officials. Also, do professionals in the field of politics, either elected or non-elected, agree on the emphasis of proximity as a basis of their actions, badly hiding a vertical division of political work in which the manager of the territory is the elected one? This logic is reinforced by the agencification of public action that gives more to managerial knowledge than is due. In this way, proximity, non-political character and good practices support the locally elected official's personal legitimacy of his/her abilities to help the population beyond the partisan cleavage. It is consequently the institutionalization of local democracy under the form of a public space that is muffled since local democracy is supposed to be quenched when elected officials and citizens confront each other.

This logic of proximity can hinder the opening of territorial development to the dilettantes' knowledge and participative democracy that involves the creation of a defined local public space defined as a place for debates and development of political opinions that question the legitimacy of power, representations and mobilized knowledge. In other words, reflexive knowledge by creating a territorial development public space compete with the mediatorial function of the elected official who holds the monopoly of the expression and translation of public opinion in order to produce public action.

L'ingénierie territoriale, définie génériquement comme l'ensemble des procédés intellectuels facteurs de production de l'action publique territoriale, participe de l'éclectisme des technologies de gouvernance des territoires de projet.

Dans le contexte français de recomposition de l'architecture institutionnelle locale¹ et de Révision Générale des Politiques Publiques (RGPP) fortement imprégnée des préceptes du *New Public Management*, elle opérationnalise les externalités cognitives territoriales dans les dispositifs infra régionaux. Par externalités cognitives, nous entendons le rôle que jouent les mœurs, l'identité locale, la culture, les rapports sociaux et la coopération institutionnelle dans le développement territorial qui font implicitement référence à « l'atmosphère industrielle » d'Alfred Marshall (Marshall 1919). En somme, un ensemble de résidus

¹ A la suite du Comité pour la réforme des collectivités locales *Il est temps de décider. Rapport au Président de la République* le 5 mars 2009. 174 p., www.reformesdescollectivitésterritoriales.fr, la loi portant réforme des collectivités territoriales a été promulguée le 16 décembre 2010.

difficilement quantifiables, qui échappent au mécanisme du marché et qui jouent un rôle important dans le développement territorial (Pecqueur 2006).

À cette fin, l'ingénierie territoriale crée les liens (Putnam 1993) entre les différents capitaux d'un territoire : capital économique privé, capital social (capacité à créer du lien entre les différentes composantes de la société, art, culture, mouvements sociaux, syndicats, le politique), capital humain (ou compétences qui sont les capacités des acteurs individuels ou collectifs à comprendre les situations et agir en valorisant les savoirs dont ils disposent) et capital écologique pour travailler à la recapitalisation du territoire dans le but d'atteindre un ordre social désirable (Moulaert, Nussbaumer 2008).

Cette construction passe par l'élaboration de savoirs d'interface et d'instruments d'action publique, mobilisant une chaîne d'acteurs politiques, administratifs, experts, associations, entreprises et citoyens (Lardon 2011) dans une logique de cognition distribuée révélatrice des idées en action et du processus d'institutionnalisation de l'ingénierie territoriale. Ces deux mouvements se traduisent dans des référentiels du développement territorial. Le référentiel est un « processus cognitif fondant un diagnostic et permettant de comprendre le réel et d'un processus prescriptif permettant d'agir sur le réel » (Muller, 2006, p 25; Jobert 2008). Il est un cadre analytique qui donne à voir le rôle du politique dans la constitution de la société civile, le champ d'action ouvert à l'implication citoyenne, la prise en compte de la pluralité et l'institutionnalisation des savoirs et des intérêts dans la définition de l'intérêt public et/ou la mise en œuvre de l'action et de son contrôle dans des instruments d'action publique.

Pour appréhender les référentiels de l'ingénierie territoriale en action, nous nous appuyons sur l'étude de six territoires de projets en Rhône-Alpes² lors des phases de définition des périmètres et de gestion des nombreux contrats qui les animent, complétée par un questionnaire adressé aux 1000 agents de développement³ qui y exercent leur mission.

Dans ces cadres d'action aux finalités floues où la polysémie, l'ambiguïté sont parfois nécessaires à la logique d'agrégation de la pluralité et de la diversité des représentations, des idées et des intérêts (Leca 1996), l'ingénierie instaure un régime de territorialité réflexive. Des collectifs hybrides « construisent une scène sur laquelle sont mises en débat des informations sur les qualités, les évolutions et le devenir possible d'un territoire, et proclament la nécessité de mise en œuvre de procédures de veille et de surveillance- de réflexivité institutionnelle- pour tenter de réduire les incertitudes. » (Melé 2009, p 54). Ici, l'activité cognitive, consistant à créer de la connaissance pour et sur l'action, pourrait favoriser l'acquisition collective partagée de savoirs sur l'espace et l'action afin d'élaborer des instruments d'action publique utiles à la conciliation des points de vue, à la régulation des ordres politiques locaux et à leur autonomie stratégique. L'action de l'ingénierie relève alors d'un référentiel réflexif du développement territorial.

Cependant, l'avènement d'un gouvernement à distance qui normalise et contrôle l'action au détriment des enjeux territoriaux (Epstein 2009) sur la base de la concurrence entre territoires change les modalités et

² Sont visés : Les Contrats Globaux de Développement (CGD), les Contrats de Développement en Rhône-Alpes (CDRA), les Contrats de Développement Durable en Rhône-Alpes (CDDRA), les Contrats Territoriaux Emploi Formation (CTEF), les programmes Leader+ sur la période 1992-2008, les sites de proximité ou plateformes de développement rural en Rhône-Alpes, les pôles d'excellence rurale et les parcs naturels régionaux ainsi que les dispositifs participatifs comme les Conseils Locaux de Développement pour les CDRA, les instances territoriales participatives pour les CTEF.

³ Enquête sur les métiers d'agents de développement et l'ingénierie territoriale du programme Pour et Sur le Développement Régional 3 Rhône-Alpes Auvergne. Réalisée en région Rhône-Alpes du 20 mai au 11 juin 2009 auprès d'une population totale de 1000 individus environ. Le questionnaire a été envoyé par internet aux adresses mail de 1000 agents recensés par le CRDR. Sur les 257 questionnaires reçus, 203 ont été traités. Soit un taux de retour de 20 %. PS DR animé par Claude JANIN, UMR Pacte, Eric GRASSET, USC, INRA, LER, Sylvie DUVILLARD, UMR Pacte, Dany LAPOSTOLLE, LEG UMR 5118, Elise TURQUIN UMR Pacte, Anne CARTON et Eric CHOSSON, plate-forme régionale développement rural en Rhône Alpes.

l'esprit des politiques de développement territorial. Face au déterminisme de la globalisation (Mouzelis 1997), cette technologie de gouvernement soumise aux prescriptions du *New Public Management* (Hood 1995 ; Peters, 2000, 2006) et de la théorie de l'agence⁴ associe la domination bureaucratique et la logique de l'arrangement nécessaire à la réalisation de l'action collective. Les nouvelles techniques de contrôle, l'esprit gestionnaire rencontrent les intérêts institutionnalisés d'élus politiques, de hauts fonctionnaires, d'universitaires, de professionnels (Bezes 2005)(Bezes, 2005/6) qui s'appuient sur la culture de la performance, de la compétence, sur le mythe de l'excellence (Schwartz 2009) pour substituer la logique de concurrence territoriale à celle de solidarité territoriale. Les pôles d'excellence rurale, les appels à projets, les diagnostics AFOM, le *benchmarking* sont l'application directe d'une doctrine territoriale (Lapostolle 2010) qui, tout en prônant la gouvernance territoriale négociée, n'en fait pas moins le lit d'une recentralisation bureaucratique par les savoirs et les instruments managériaux au détriment des savoirs participatifs et réflexifs porteurs d'une régulation pragmatique de l'action publique. Ici, l'ingénierie relève du référentiel mécaniste du développement territorial.

Avec ces deux référentiels mécaniste et réflexif qui participent de l'institutionnalisation de l'ingénierie territoriale, c'est la question de la démocratisation de l'action publique et de sa légitimité qui est posée. Pour en rendre compte, dans un premier temps nous présenterons la dynamique des savoirs dans le développement territorial. Dans un deuxième temps, nous étudierons les objets intermédiaires dans l'équipement réflexif des territoires de projet. Enfin nous montrerons comment les agents de développement sont pris en étau entre les deux conceptions du développement territorial

CONNAITRE LA DYNAMIQUE DES SAVOIRS DE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Trois types de savoirs mobilisés par l'ingénierie territoriale peuvent être mis en évidence. Ces savoirs renvoient à la capacité que donne la connaissance à un acteur individuel ou collectif de produire de nouvelles connaissances et informations. Autrement dit, la connaissance et son apprentissage supposent un équipement conceptuel, une instrumentation qui permet d'analyser et comprendre les cas concrets pour agir. (Delamotte 2004 p 13).

Les savoirs de proximité

Les savoirs de proximité sont liés à une connaissance informelle, pratique, intuitive du terrain basée sur les relations interpersonnelles. C'est l'immersion dans le territoire, l'animation des réseaux d'action publique qui les nourrit. Ils sont mobilisés par les professionnels de la politique élus et non élus au sein de communautés de pratiques stabilisées, socialement homogènes (chambres consulaires, services déconcentrés de l'État, clubs de chef d'entreprises, responsables d'associations). Ces savoirs sont des représentations, des mises en forme de la réalité, que les élus et les agents de développement immobilisent dans des objets intermédiaires – objets physiques qui sont des composantes de la dynamique coopérative et contribuent à la dynamique des interactions locales (Vinck 2009) – malgré leur publicité tels que les diagnostics territoriaux, les chartes, les SIG et autres observatoires territoriaux pour ne pas avoir à les combiner, à les comparer avec des représentations concurrentes de la réalité qui leur échapperaient. Leur caractère de proximité qui les institutionnalise en instruments d'action publique est donc lié à leur usage et

⁴ Le modèle du principal/agent est une analyse économique des relations hiérarchiques fondée sur les choix rationnels. Il a été appliqué au gouvernement d'entreprises pour décrire le lien entre l'actionnaire (principal) et le manager (agent). Autrement dit, sachant que chaque individu cherche à maximiser son utilité dans le cadre « d'incomplétude des contrats », ce modèle décrit les dispositifs de contrôle et d'incitation qui lient les intérêts de l'agent à ceux du principal. Pour une approche complète de la théorie de l'agence. GABRIE H., JACQUIER J.L. La théorie moderne de l'entreprise. L'approche institutionnelle. Préface de H.A. SIMON, Economica, 1994, 329 p. Notamment les pages 247-250 et 30-305 sur la relation et les coûts d'agence.

leur inscription dans des processus sociaux et cognitifs relativement clos et routiniers. Les savoirs de proximité relèvent d'une logique de légitimation du contrôle territorial et de monopolisation de représentation du territoire par les professionnels de la politique élus et non élus. Ils s'intègrent dans des dispositifs de capitalisation, d'accumulation d'objets, de représentations de territoires clos maintenus dans leur sentier de dépendance institutionnelle, socio-économique et culturelle. De surcroît, la gestion des interdépendances et la technicité croissante des politiques territoriales insinuent une sélection des acteurs sur la base d'une compétence, d'une capacité intimement liée à la « connaissance du terrain ». Ainsi, territoire et savoirs de proximité se recoupent pour asseoir une domination fondée sur une espèce de système capacitaire, un glissement du droit universel à agir à la fonction qui permet d'agir, du citoyen au gestionnaire de la vie locale. En bref, sur la création d'un espace de professionnalisation des métiers de la politique au premier rang desquels apparaissent les agents de développement.

Pour une part d'entre eux, une logique de professionnalisation basée sur la monopolisation des savoirs et des représentations du développement territorial rejoint la logique de monopolisation de la représentation de la société locale par les élus. Aussi professionnels de la politique élus et non élus s'accordent-ils sur la mise en valeur de la proximité comme fondement de leur action. Rhétorique de proximité cachant mal une division verticale du travail politique en vertu de la quelle le patron du territoire, c'est l' élu !

Au final, cette logique de proximité s'oppose à l'ouverture du développement territorial aux savoirs des dilettantes (usagers du territoire, mouvements sociaux, etc.) et à la démocratie participative qui supposent la création d'un espace public local défini comme un lieu de débat et de formation des opinions politiques.

Les savoirs réflexifs

Les savoirs réflexifs sont ceux qui permettent aux savoirs de proximité de gagner en universalité politique. Ils supposent la mise en place d'objets frontières. Les objets frontières sont des objets intermédiaires qui contribuent à l'articulation entre mondes sociaux hétérogènes. Aussi, l'ouverture aux dilettantes et aux savoirs profanes⁵ est-elle une condition de leur mutation qui tient au travail d'équipement défini comme une « activité collective qui consiste à s'accorder sur les éléments qu'il convient d'ajouter aux objets intermédiaires afin qu'ils s'inscrivent dans un espace d'échange entre acteurs plus ou moins hétérogènes ». (Vinck, p 66). Ce travail d'équipement contribue à la définition d'un style de territoire participatif dans lequel la culture civique s'enrichit des liens sociaux et culturels tissés au sein d'un groupement politique territorial ouvert au reste du monde.

En d'autres termes, les savoirs réflexifs ne réduisent pas le territoire à l'application d'un contrat dans un territoire clos suivant la dépendance au sentier. Il ne s'en affranchit pas nécessairement, ils la rendent visible et discutable. Ils s'inscrivent dans un processus de régulation pragmatique qui casse les ressorts de la domination par l'agir communicationnel. (Habermas 1987). Ils autorisent la création d'un espace public local qui questionne la légitimité du pouvoir, des représentations et savoirs mobilisés. Autrement dit, ils ouvrent un forum hybride qui concurrence la fonction médiatrice de l' élu détenteur du monopole d'expression et de traduction de l'opinion publique dans la production d'action publique.

Les savoirs managériaux

Les savoirs managériaux en application de la doctrine du *New Public Management*, sont les savoirs standardisés qui formalisent les compétences stratégiques nécessaires au développement territorial. Ils se déclinent en bonnes pratiques, en techniques de *reporting* et d'*audit*. En conséquence, le territoire devient un segment d'exécution d'une politique définie par les financeurs sans véritable prise en compte des enjeux

⁵ Chez WEBER, le dilettante s'oppose au professionnel de la politique.

territoriaux. C'est la régulation bureaucratique, voire technocratique qui s'impose pour contrôler les velléités d'autonomie stratégique des territoires et de la société locale.

Toutefois la contingence territoriale opérant (dépendance au sentier, distribution des différents capitaux, configuration politique locale, trajectoires et stratégies professionnelles des agents de développement, espaces ruraux, espaces urbains), la combinaison des savoirs et instruments évolue avec la mobilisation et l'exploitation des ressources cognitives territoriales. Tantôt la part belle est faite aux savoirs managériaux qui standardisent l'action et instrumentalisent la société, tantôt les savoirs réflexifs l'emportent pour favoriser l'expérimentation et la socialisation des instruments. Le tout mâtiné par les usages des savoirs de proximité.

Par exemple, le recours à l'ancien logiciel PRESAGE dans la gestion des fonds européens (Marchand Tonel, Simoulin 2007) a permis à ses utilisateurs, connectés en réseau de se transmettre des informations sur les dossiers de demandes de financement. Le logiciel favorise un apprentissage collectif parce qu'il joue un rôle de système de gestion de base données. Il permet d'accroître la réflexivité du système de coopération entre acteurs. Mais il hiérarchise les relations entre acteurs avec la part belle à la Préfecture de Région (SGAR) dont le rôle de contrôleur est cependant contourné par des stratégies de dissimulation d'informations au niveau territorial, d'invention de délibérations qui n'ont pas eu lieu, etc. Avec la dématérialisation des rapports sociaux que le logiciel entraîne, les rapports de force sont euphémisés par la médiation informatique. Les acteurs visitent moins les sites des opérations et rencontrent moins les porteurs de projet. Ces réalités deviennent des codes, des nombres et des commentaires. La matière traitée devient moins concrète, mais plus manipulable.

PRENDRE EN COMPTE LES OBJETS INTERMEDIAIRES DANS L'EQUIPEMENT REFLEXIF DES TERRITOIRES DE PROJET

La production de territoires institutionnels, la diffusion des dynamiques spatiales et de l'action publique auprès des habitants d'un territoire passe par des objets intermédiaires tels que les diagnostics, les SIG et autres chartes de développement. Ils traduisent l'expression de la diversité des savoirs mobilisés par la chaîne d'ingénierie, des stratégies politiques, des représentations sociales et des luttes d'intérêts.

Cette pluralité d'informations façonne le cheminement du proche au lointain (Thévenot 2004). En effet, si l'apprentissage de proximité ne permet pas en soi la construction d'une communauté, d'une compréhension commune, c'est pourtant sur la fondation d'attaches de proximité que se construisent des formes politiques, que se constitue une chose publique. Les objets intermédiaires peuvent alors se présenter comme une base d'apprentissage du passage de l'indifférence au concernement (Maurel 2007, Brunet 2008). C'est ce que l'on observe dans certains conseils locaux de développement des territoires de projet étudiés où se discutent le diagnostic et la charte de développement, le projet territorial donnant lieu à un débat collectif pluraliste. Mais la concertation et la participation en tant que méthode coopérative de travail (Jambes, Tizon 1997) vont bien au-delà du simple problème d'organisation de débats publics, de réunions, de travail collectif. Leur finalité est politique. *« Il n'y a de société politique que là où à la socialité, groupement instinctif né de la nécessité, se superpose une association que fondent la conscience de sa raison d'être et la représentation de son but »* (Burdeau 1970, p 24), il faut analyser la concertation élargie, les diagnostics partagés et les chartes de Pays comme une série d'actes fondateurs d'une conscience politique. Le collectif hybride qui fait émerger le Pays devient une société politique qui fixe ses propres fins. Le territoire se réifie dans et par la dynamique de projet et les instruments d'action publique mobilisés.

C'est ce que montre Maurel dans son étude de l'aménagement de l'étang de Thau. Des maquettes 3D mobiles sont utilisées lors de réunions publiques pour permettre aux habitants et usagers du territoire, agriculteurs, ostréiculteurs, métiers du tourisme, etc. dont les intérêts divergent, de se projeter et s'approprier les futurs aménagements. Un autre exemple, un projet écotouristique en Guadeloupe à Taonaba Belle Plaine (Lahaye 2010) illustre l'importance du diagnostic territorial à des fins de participation

de la société locale. Dans un premier temps, le diagnostic est conçu comme une enquête de population sur la base d'entretiens par groupes cibles ou individuels de manière à dénouer les conflits d'usage de l'espace entre riverains. Dans un second temps, cette enquête est étendue à tous les résidents de cet espace rural pour ensuite les classer par groupes et assurer l'échange de points de vue sur le projet. De là naît le comité de pilotage qui parvient par la suite à redynamiser la participation sous certaines conditions clairement identifiées : l'engagement de la communauté hôte dans la démarche participative, une volonté politique de partage du pouvoir et d'accompagnement de la démarche et une organisation en réseau.

L'ingénierie territoriale contribue à cette universalisation des intérêts locaux en agrégeant les sens de l'action dans ces objets intermédiaires. Toutefois, les objets intermédiaires en tant qu'instruments d'action publique portent en eux des choix hérités du passé. C'est le sentier de dépendance à l'histoire, aux institutions qui s'imposent souvent aux acteurs de l'action publique. Ceux-ci recherchant économie et simplicité se laissent porter par les routines cristallisées dans les objets. Celles-ci opèrent comme des processus sélectifs dans les actions possibles, réduisant d'autant les opportunités d'innovation sociale.

De l'usage des diagnostics et observatoires territoriaux en tant qu'objets intermédiaires

Par exemple le diagnostic territorial est un objet intermédiaire qui s'inscrit dans le processus de rationalisation du monde au sens wébérien du terme. Il est un outil bureaucratique de domination. Il peut porter un regard prospectif, politique, technocratique, programmatique sur la réalité territoriale. Mais il est aussi un objet intermédiaire faisant expressément référence à l'appropriation réflexive des conditions de reproduction du système social. En ce sens, le diagnostic est analyse de l'existant, des récits sur l'existant, histoire, culture, politique, économique. Il construit une action qui projette un ordre social sur un territoire socialement défini. C'est ce que recouvre l'expression « pas de territoire de projet sans projet de territoire ».

Dans sa réalisation, le diagnostic stratégique qui objective un périmètre territorial résulte d'un chaînage d'acteurs et d'informations secondaires. Il débouche sur une démarche opérationnelle, se traduit par un plan d'action sur un territoire clos, de préférence respectant les limites institutionnelles et politiques existantes. Il s'agit d'une « trituration » soumise aux impératifs politiques et institutionnels qui relève parfois du ritualisme.

Le ritualisme se caractérise par l'ignorance ou le rejet des buts généraux et concrets de l'activité considérée et la primauté donnée aux moyens incarnés dans les institutions (Merton, 1957). Comme si l'ingénierie territoriale à l'instar de la bureaucratie dans son acception critique constituait une catégorie de l'action qui donne la priorité aux moyens sur les fins. Ce ritualisme peut être illustré par la confusion entre connaissance du processus de développement territorial et surinformation, trait marquant de sa dérive procédurière.

La multiplication des données statistiques, des diagnostics exigés, non mis à jour dans chaque dispositif en est une illustration. Selon l'enquête PSDR3 Ingeterr, seuls 13% des agents enquêtés déclarent actualiser les diagnostics. L'actualisation se fait majoritairement en interne mais de manière très irrégulière (« au fil de l'eau », « bi-annuel », « au coup par coup », « tous les 12 mois »...) selon les structures. Le diagnostic est réutilisé à 74%, avant tout pour communiquer auprès des acteurs (pour 80% des agents déclarant le réutiliser) et pour élaborer d'autres diagnostics (46%). Il sert dans 15% des cas à guider ou conduire l'action. Mais dans 13% des cas, les agents ne savent pas si le diagnostic est réutilisé... Cette dynamique conduit souvent à la redondance des informations exigées par les dispositifs procéduriers parce qu'elle repose en partie sur l'idéologie techniciste selon laquelle plus l'information est diffusée, plus la communication entre individus et collectivité est assurée, meilleure est l'intercompréhension (Wolton 2001).

La connaissance fine du territoire, des micro-relations converties en opportunités de création d'activité ne provient pas seulement de la multiplication des diagnostics territoriaux, des informations à caractères socio démographique et statistique comme les portraits de territoires en ligne de l'INSEE, les observatoires de

territoires ou encore des Systèmes d'Informations Géographiques. Ces bases de données fournissent d'abord des informations *computables* sur les territoires. Leur mise en ligne en démultiplie les usages pour les politiques, les agents de développement, les acteurs de la société civile intéressés aux politiques de développement territorial. La circulation de ces informations œuvre certainement aux rapprochements interinstitutionnels, à la mutualisation des expériences simplement parce qu'on ne les ignore plus. Elle améliore la productivité de la recherche documentaire en offrant la possibilité de mutualiser et de synthétiser l'information. Mais ceci ne suffit pas à établir les conditions de la persuasion rationnelle nécessaire à la démocratisation de ce type d'action publique. On observe au contraire que la propagation de rapports experts, diagnostics et autres chartes fixent progressivement les représentations et le discours sur le développement territorial pour devenir un ensemble de lieux communs. Il s'agit d'un ensemble de notions affirmées comme vraies qui fournissent une interprétation des faits pour orienter l'action publique. Cette normalisation des représentations est un processus « *d'enactment* », (Weick 1979) c'est-à-dire, un processus de construction sociale, organisateur de l'action collective dans le sens où elle mêle action et activité cognitive, en cherchant à produire l'environnement auquel elle doit faire face.

Dans une perspective plus large, la production de diagnostics et d'informations *computables* sont des « méthodes et procédures de participation dépolitisantes, ramenant trop souvent les enjeux à des choix techniques et donnant le beau rôle à des arbitres professionnalisés ». (Gaudin 2008, p. 274). Certes, l'institutionnalisation de conseils locaux de développement dans les Pays et les communautés d'agglomération est un premier pas vers la reconnaissance d'un processus participatif de développement susceptible de générer des controverses d'expertise qui démocratiseraient la définition de l'intérêt public. Mais la logique d'interprétation au cœur des controverses demande des savoirs diffus, tacites, relationnels, informels, mobilisés dans des réseaux de coopération en opposition aux savoirs codifiés, *computables*, isolables, majoritairement mobilisés dans les diagnostics. (Citton 2010).

Cette approche fréquente du diagnostic et de l'information territoriale répond au référentiel mécaniste du développement territorial. En appui sur la proximité, elle maintient le jeu du pouvoir au sein d'un fief. C'est à dire une forme de pouvoir traditionnel qui se heurte à la force de la réflexivité qui renouvelle constamment le regard et l'appropriation des conditions de reproduction et de changement du système social. Cette confrontation des référentiels du développement territorial influence le travail des agents de développement, acteurs pivots de l'ingénierie territoriale.

DES AGENTS DE DEVELOPPEMENT PRIS EN ETAT ENTRE LES DEUX REFERENTIELS DU DEVELOPPEMENT TERRITORIAL

Au-delà des stratégies de reconnaissance professionnelle des agents de développement, de recherche de statut, d'élargissement de leur répertoire de compétences pour se rendre incontournables et gagner en autonomie, une césure apparaît dans le processus d'institutionnalisation de l'ingénierie territoriale, entre, d'une part, les tenants de la logique mécaniste voulant « administrer » le développement, et d'autre part, les défenseurs de la logique réflexive qui suppose des savoirs analytiques et d'interface ne se réduisant pas à la gestion de programmes standardisés. En effet, la normalisation des procédures est un principe de coordination de l'action publique multi-échelle. Du niveau européen aux projets infra régionaux, s'engager dans une démarche de projet territorial cofinancé, c'est se confronter à un pointillisme administratif réduisant, au moins formellement, les marges de liberté d'instruction. Ainsi, en confondant territoire et procédure, les tenants du référentiel mécaniste accompagnent la bureaucratisation du développement territorial et de ses facteurs de production. Ils deviennent des gestionnaires des procédures et des fonds qui leur sont alloués dans une logique de rationalisation et de duplication des actions, indépendamment des caractéristiques territoriales. C'est dans cette perspective que l'on peut appréhender la diffusion des bonnes pratiques, le *benchmarking*, la démarche qualité, l'externalisation, l'évaluation en matière de développement territorial que doivent appliquer les généralistes du développement dans des cas de figure identifiés. La

pluralité et la dispersion des acteurs qui créent ces normes ne peuvent pas empêcher le destin bureaucratique des agents de développement et de l'ingénierie. (Dubar, Tripier 2005).

Dans ces procédures tout aussi formelles que les règles bureaucratiques, « les nouveaux critères peuvent atteindre plus directement le cœur du métier, sa signification sociale, les valeurs sur lesquelles il repose » (Dardot, Laval 2009). C'est une des raisons pour lesquelles les espaces de professionnalisation de l'ingénierie et les processus cognitifs territorialisés sont un enjeu de contrôle politique sous couvert de rationalisation de l'action publique. En France, la région, chef de file contesté en matière de développement territorial, cherche par l'accumulation d'une masse critique de compétences, le recrutement, la formation des agents de développement à s'imposer dans la gouvernance de cette action publique quand l'État cherche à orienter les comportements à distance.

Un risque de déqualification lié à la dérive procédurière

En conséquence, avec la réduction du développement territorial à l'application de procédures, les agents de développement courent le risque de la déqualification. Ils perdent le sel du métier : la recherche d'opportunités d'activité économique, culturelle sur la base de la mobilisation des acteurs du territoire qui est le fondement de leur autonomie professionnelle. Dans un cadre territorial qui se caractérise par les luttes institutionnelles et les logiques de fiefs, la multiplication des projets, des diagnostics stratégiques, des chartes, des outils informatiques, leurs interactions multiples peuvent être considérées comme la justification de l'ingénierie qui se perd dans la *comitologie*⁶ locale. Les agents de développement occupent une bonne partie de leur temps à l'administration, à la gestion de fonds, à la conformité de leurs actions aux indicateurs (étude Ingeterr 2009 PSDR3 Rhône-Alpes/Auvergne). Leur personnalité bureaucratique prend le pas sur celle « d'agitateurs de terrain ».

Ainsi comme la bureaucratie, l'ingénierie pourrait avoir une logique propre que l'on ne peut pas forcément déduire de la nécessité imposée par le développement territorial sauf à le considérer comme un pur formalisme procédural de coordination sans finalité claire entre des activités morcelées et dispersées. Par contre, cette logique peut s'inscrire dans l'émergence de nouvelles formes de régulations par les savoirs du développement territorial. Les professionnels élus et non élus désarmés devant la complexité du gouvernement multi-niveau de cette action collective trouveraient là quelque fondement de légitimation.

Pour autant cette évolution du développement territorial si elle est décriée par les tenants du référentiel réflexif est considérée comme un bienfait par les partisans de sa bureaucratisation. La gestion de procédures imbriquées, complexes est une source de pouvoir pour les agents de développement. Aujourd'hui, nombre d'agents de développement des « temps héroïques », ruraux et urbains, peut-être moins bien formés techniquement mais au sens politique plus aiguisé (Lapostolle, 2010), déplorent que leurs plus jeunes confrères délaissent la mobilisation des acteurs locaux, les initiatives locales pour se soumettre à l'élus et utilisent la procédure comme source de pouvoir. Les exigences d'instruction des projets, la gestion de leur imbrication et la *comitologie* locale sont les attributs de leur pouvoir.

Derrière cette critique en apparence générationnelle, c'est l'opposition entre militantisme et professionnalisme qui est en cause. La professionnalisation aurait stérilisé la lecture politique du développement territorial. Nous entendons par là, la capacité de définir les élus qui pèsent, connaître les chefs de service qui comptent dans le jeu décisionnel, s'appuyer sur des relais associatifs, syndicaux,

⁶ Processus d'adoption de mesures d'exécution des actes législatifs (Parlement européen/Conférence intergouvernementale, Fiche thématique n° 21, La comitologie.
http://www.europarl.europa.eu/igc1996/fiches/fiche21_fr.htm.

économiques pour mobiliser la société civile. Autrement dit en se privant de ce savoir, la gestion bureaucratique des procédures supplanterait le savoir relationnel.

La formation initiale a également joué un rôle non négligeable dans cette évolution en objectivant les compétences nécessaires à la conduite des projets territoriaux. Peut être au détriment des valeurs de mobilisation de la société locale, et des savoir-faires relationnels sans lesquels l'agent de développement reste aux ordres de la procédure, des indicateurs et de l'élu. A cela s'ajoute la dérive managériale qui phagocyte développement territorial et les compétences clés de ceux qui les mettent en pratique. C'est ainsi que se diffusent des savoirs communs, parfois par simple mimétisme et qui lentement infusent, à force d'élargissement de leur application, de standardisation, et normalisent l'action publique territoriale.

Finalement la logique de rationalisation en marche dans le référentiel mécaniste freine l'autonomisation professionnelle des agents de développement qui cherchent par le renouvellement de leurs compétences à créer une zone d'incertitude afin d'échapper à la mise en boîtes de leurs savoirs et au conformisme du développement territorial. Cette stratégie, composante du référentiel réflexif est susceptible d'élargir l'horizon des savoirs de l'ingénierie territoriale au service d'un régime de territorialité réflexive. Mais elles devraient reposer sur une logique de co-construction, de croisement des savoirs, d'apprentissage du passage du proche au lointain pour s'ancrer dans les pratiques des acteurs du développement territorial.

BIBLIOGRAPHIE

- Bezes, P. 2005/6. «Le renouveau du contrôle des bureaucraties » L'impact du *New Public Management*». *Informations sociales*, no 126, p. 26-37. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-informations-sociales-2005-6-page-26.htm>.
- Brunet, P. 2008. «De l'usage raisonné de la notion de « concernement » : mobilisations locales à propos de l'industrie nucléaire». *Natures, Sciences et Sociétés*, no 16, p. 317-325.
- Burdeau, G. 1970. *L'État*. Paris: Seuil, 182 p.
- Citton, Y. 2010. *L'avenir des humanités. Economie de la connaissance ou culture de l'interprétation*. Paris: La Découverte, 203 p.
- Dardot, P. et C. Laval. 2009. *La nouvelle raison du monde. Essai sur la société néolibérale*. Paris: La Découverte, 498 p.
- Delamotte, E. 2004. «De l'économie de la connaissance à la société de la connaissance ». Dans *Du partage au marché ; regards croisés sur la circulation des savoirs*, sous la dir. de E. Delamotte, p. 9-36. Villeneuve-d'Ascq: Septentrion.
- Epstein, R. 2009. «Après la territorialisation : le gouvernement à distance». Dans *Entretiens de la Cité des Territoires* (Grenoble, 7 et 8 juin 2007, sous la dir. de M. Vanier, p.131-139. Rennes: Presse universitaire de Rennes.
- Gaudin, J.-P. 2008. «Politiques publiques : Dispositif participatifs et démocratie». Dans *Politiques publiques et démocratie*, sous la dir. de O. Giraud et P. Warin, p. 263-280. Paris: La Découverte/Pacte.
- Habermas, J. 1973 (1968). «Scientification de la politique et opinion publique». Dans *La technique et la science comme idéologie*, sous la dir. de J. Habermas, p. 97-132. Paris: Gallimard.
- Hood, C. 1995. «The New public management in the 80s : variations on a theme». *Accounting organizations and society*, vol. 20, no 3, p. 93-109.

- Jambes, J.-P. et P. Tizon. 1997. «Projets et territoires: vers de nouveaux modes de gouvernement local ?». Dans *L'intercommunalité: logiques nationales et enjeux locaux*, sous la dir. de R. Le Saout, p. 147-160. Rennes: Presses universitaires de Rennes.
- Jobert, B. 2008. «Des référentiels civils». Dans *Politiques publiques et démocratie*, sous la dir. de O. Giraud et P. Warin, p. 407-421. Paris: La Découverte/Pacte.
- Lapostolle, D. 2010. «L'ingénierie territoriale vue des pays : une bureaucratie professionnelle territoriale en gestation». Doctorat, Lyon, Université Lumière Lyon 2, Institut d'Etudes Politiques de Lyon.
- Lardon, S. 2011. «Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 145-162. Paris: L'Harmattan.
- Leca, J. 1996. «La « gouvernance » de la France sous la Cinquième République. Une perspective de sociologie comparative». Dans *De la Cinquième République à l'Europe, Hommage à Jean Louis Quermonne*, sous la dir. de F. D'Arcy et L. Rouban, p. 359-360. Paris: Presses de Science Po.
- Marshall, A. 1919. *Industry and Trade*. London: McMillan. En ligne: <http://socserv2.socsci.mcmaster.ca/econ/ugcm/3ll3/marshall/Industry%26Trade.pdf>.
- Maurel, P. (2009). Représentations spatiales pour le concernement et l'engagement des acteurs dans la planification locale : l'expérience du territoire de Thau, Maison de la télédétection / UMR TETIS CEMAGREF/ENGREF/CIRAD. En ligne: http://www.iapad.org/publications/ppgis/maurel.eaat_2009.pdf.
- Mélé, P. 2009. «Identifier un régime de réflexivité territoriale». Dans *Entretiens de la Cité des Territoires* (Grenoble, 7 et 8 juin 2007, sous la dir. de M. Vanier, p.45-55. Presse universitaire de Rennes. En ligne: http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/37/34/92/PDF/Mele_2009_Territoires.pdf.
- Moulaert, F. et J. Nussbaumer. 2008. *La logique sociale du développement territorial*. Presses de l'Université du Québec, 152 p.
- Mouzelis, N. 1997. «Conceptualizing complexity on the sociocultural and educational levels». (Athenes: European Association for Evolutionary Political Economy (EAEPE).
- Müller, P. 2006. «Référentiel». Dans *Dictionnaire des politiques publiques, 2ème édition*, sous la dir. de B. Laurie, J. Sophie et P. Ravinet. Paris: Presses de Sciences Po.
- Pecqueur, B. 2006/2-3. «Le tournant territorial de l'économie globale». *Espaces et sociétés*, no 124-125, p. 17-32. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-2-page-17.htm>.
- Peters, B.G. 2001. *The future of Governing*. Lawrence, KS: University Press of Kansas.
- Putnam, R.D. 1996. *Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Schwartz, O. Mai 2009. «Vivons-nous encore dans une société de classe ? Table ronde consacrée au thème « Classes, générations, âge » ». Dans *Forum réinventer la démocratie* (Grenoble: République des Idées. En ligne: http://www.laviedesidees.fr/IMG/pdf/20090922_schwartz.pdf.
- Thévenot, L. 2004. «Les enjeux de la pluralité des formats d'information». Dans *Du partage au marché ; regards croisés sur la circulation des savoirs*, sous la dir. de E. Delamotte, p. 333-347. Villeneuve-d'Ascq: Septentrion.
- Vinck, D. 2009/1. «De l'objet intermédiaire à l'objet frontière. Vers la prise en compte du travail d'équipement». *Revue d'anthropologie des connaissances*, vol. 3, no 1, p. 51-72. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-anthropologie-des-connaissances-2009-1-page-51.htm>.

Weber, M. 1995. *Économie et société. Les catégories de la sociologie*. Coll. «Pocket», no 1 et 2. Paris: Plon.

Weick, K.E. 1995. *Sensemaking in organisations*. Thousand Oaks, CA: Sage.

Wolton, D. 2001/2. «La communication, un enjeu scientifique et politique majeur du XXI^e siècle ». *L'Année sociologique*, vol. 51, p. 309-326. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-l-annee-sociologique-2001-2-page-309.htm>.

2.2.1.4 Analyse spatiale et approche d'aide multi-critères et multi-acteurs à la négociation pour évaluer des scénarios d'implantation des parcs éoliens

Titre de l'article **Analyse spatiale et approche d'aide multi-critères et multi-acteurs à la négociation pour évaluer des scénarios d'implantation des parcs éoliens**
Spatial analysis and multi-criteria/multi-party negotiation approaches to evaluate scenarios for the installation of wind farms

Auteurs *VAZQUEZ, Maria de L.*
Doctorante en sciences de l'environnement/Laboratoire de recherche en énergie éolienne (LREE), Groupe d'études interdisciplinaires en géographie et environnement régional (GEIGER), Université du Québec à Montréal

WAAUB, Jean-Philippe
Professeur/GEIGER, UQAM

ILINCA, Adrian
Professeur/LREE, UQAR

CHAUMEL, Jean-Louis
Professeur/LREE-UQAR

Résumé

Dans le contexte des changements climatiques et de la diversification énergétique, le gouvernement du Québec a décidé de lancer la filière éolienne dans un but stratégique. En effet, la ressource énergétique renouvelable éolienne a connu un très grand succès en Europe et sa production s'accroît chaque année dans plusieurs pays du fait qu'elle s'appuie sur une technologie performante qui lui permet d'avoir un coût de production concurrentiel. Les nouvelles recherches dans ce domaine contribuent à son expansion.

C'est pourquoi nous avons décidé de réaliser une recherche qui vise à bâtir un cadre argumentaire sur une base cognitive qui tient compte des acteurs et de leurs valeurs lors du développement des projets éoliens. Cette base cognitive doit inclure autant le savoir-faire local que les connaissances de scientifiques et d'experts, comme façon d'arriver à la gestion concertée de cette ressource naturelle et comme façon d'établir des mesures d'insertion efficaces des projets éoliens dans la communauté hôte. Cela doit se faire dans un contexte de développement durable. Pour ce faire, la recherche a visé trois objectifs spécifiques:

1. Concevoir un modèle à l'aide de la démarche conventionnelle d'aide multicritère à la décision (AMCD) complété par un système d'information géographique (SIG);
2. Mettre à l'essai le modèle par une étude de cas (simulation) et
3. Analyser les forces-faiblesses et les opportunités-contraintes du modèle réalisé (analyse SWOT).

Nous réalisons une recherche par objectifs et, donc, il n'y a aucune hypothèse de départ. Pour ce qui est de l'AMCD, l'analyse de documents publics nous a permis d'identifier les acteurs impliqués, ensuite, les acteurs seront choisis selon leur représentativité dans les audiences du BAPE et dans une optique de participation sociétale restreinte. Les rencontres avec les acteurs ont permis la définition des scénarios et le choix de critères et des indicateurs. Une rencontre générale, indispensable lors de l'analyse des classements des scénarios, a permis d'arriver à une négociation concertée avec tous les acteurs

participant au jeu de rôles. Le caractère technologique des SIG a été exploité lors du choix d'une solution impliquant la gestion du territoire où les gisements éoliens sont situés. L'analyse SWOT a facilité l'identification des aspects à réformer pour améliorer le modèle conçu. Cette démarche représente une méthodologie qui pourrait être utilisée dans d'autres situations et à partir d'un autre angle de réflexion. Nous présentons dans cette communication les résultats de la conception du modèle AMCD-SIG et de son application à une étude de cas spécifique de projet éolien.

Abstract

In the context of climate change and energy diversification, the government of Quebec has made the strategic decision to start producing wind energy. This renewable resource has been very successful in Europe, and each year more and more wind power is produced in a number of countries, because it uses efficient technology that gives it a competitive production cost. New research in this field contributes to its growth.

This is why we have decided to conduct a study that will develop a case for wind power from a knowledge base that takes into account the stakeholders involved and their values in wind-power projects. This knowledge base must include both local know-how and scientific and expert knowledge. This will allow wind power to be managed cooperatively and will help establish effective methods for implementing wind-power projects in a host community. Sustainable development must be kept in mind. In order to accomplish this, the study has three specific objectives:

- 1. Develop a conventional decision analysis tool and a multi-criteria decision analysis tool (MCDA) accompanied by a Geographic Information System (GIS);*
- 2. Test the tool using a case study (simulation); and*
- 3. Analyze the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of the tool (SWOT analysis).*

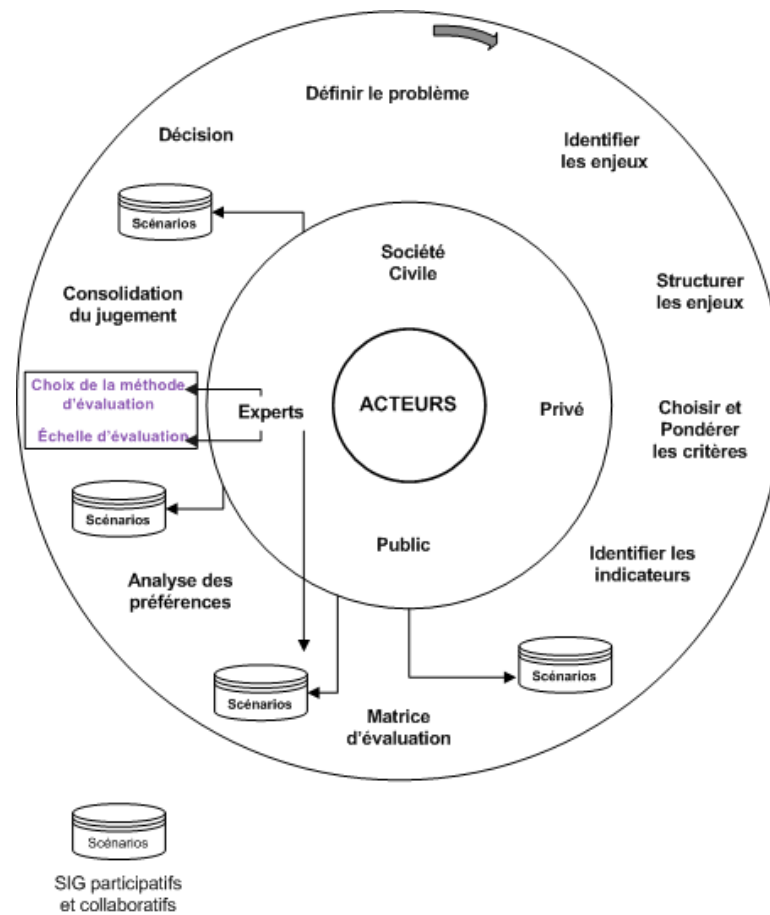
We are conducting exploratory research, so there is no starting hypothesis. For the MCDA, we identified the stakeholders involved by analyzing public documents. Next, we selected parties who are represented in BAPE hearings, with the goal of restricting participation. After meeting with stakeholders, we defined scenarios and chose criteria and gauges. At a general meeting, essential for analyzing scenario classification, we negotiated with all stakeholders, who each had their turn to speak. GIS technology was used to decide on a solution for managing the territory where the wind-energy resource is situated. The SWOT analysis helped to identify the points to review in order to improve the tool we developed. These steps form a method that could be used in other situations with different perspectives. In this report, we present the results of developing the GIS-MCDA tool and applying it to a specific wind-power-project case study.

L'objectif de 4000 MW éoliens du gouvernement du Québec s'accompagne d'un processus de deux appels d'offres au secteur privé, de la consolidation de l'encadrement de la filière éolienne, d'un appel d'offres pour les régions et les nations autochtones, du renforcement de la complémentarité hydroélectricité-énergie éolienne, de l'implantation du couplage éolien-diesel et de la continuation de la recherche et de l'innovation dans ce secteur. Pour sa part, la population demande de la transparence et de la participation dans la prise de décision. Un outil d'aide à la décision s'avère donc nécessaire pour répondre aux demandes de la population et avantageux pour favoriser l'acceptabilité sociale des projets éoliens, ce qui bénéficiera au maintien et à l'augmentation de la proportion des ressources énergétiques renouvelables dans l'apport mondial. Cette participation est nécessaire à la transition d'un système énergétique basé en grande partie

sur les ressources fossiles, à la lutte contre les changements climatiques, à la diversification des ressources énergétiques et à la fourniture d'électricité à partir de zones éloignées des réseaux électriques.

L'outil ci-proposé (figure 1) couple l'aide multi-critères à la décision (AMCD), à caractère multi-décideurs et les systèmes d'information géographiques (SIG) pour analyser différents scénarios d'un parc éolien à implanter. Ces scénarios représentent le nombre et la distribution des éoliennes sur le territoire. L'AMCD sert à transposer, au moyen d'algorithmes, les besoins sociaux dans un cadre technique pour en faire une analyse. En effet, l'AMCD est une démarche basée sur des outils mathématiques et sur certaines méthodes qui ont pour but de comparer des alternatives afin d'éclairer la prise de décision (Chakhar et Mousseau, 2008a). L'AMCD se développe surtout depuis la Seconde Guerre mondiale et elle est passée de l'analyse coûts-bénéfices aux méthodes de programmation mathématique multi-objectifs et à l'analyse multi-critères de nos jours (Laaribi, 2000). C'est ainsi que l'AMCD évalue autant des caractéristiques subjectives qu'objectives en utilisant plusieurs critères. Ces critères exigent une connaissance des préférences des acteurs (Joliveau, 2006; Laaribi, 2000). De cette façon, l'AMCD incorpore des préférences « subjectives » et permet de construire un modèle de préférence global et de clarifier les convergences des différents points de vue. L'AMCD intègre donc tous les acteurs impliqués dans la prise d'une décision, c'est pourquoi les acteurs locaux vont participer à la résolution des problèmes de gestion environnementale ou de l'aménagement du territoire. La culture, le savoir-faire traditionnel ou l'histoire particulière des acteurs locaux pourrait être à la base de l'acceptation ou du refus d'un projet. Bien que la procédure de l'AMCD puisse inclure une approche multi-acteurs, sa fin ultime est d'apporter au décideur un éclairage dans la prise de décision (Risse, 2004). Pour ce faire, une évaluation multi-critères est mise en place. Cette évaluation se base sur l'utilisation des poids et des coefficients d'importance pour chaque critère, ce qui amènera à la construction des préférences (Roy et Mousseau, 1996; Marinoni, 2006).

Figure 2.2.1.4-1: Modèle conceptuel du processus circulaire AMCD-SIG comme facilitateur de la négociation



Les SIG s'appuient sur une base de données à référence spatiale qui permet de stocker, d'enregistrer, de mettre à jour, d'interroger et de représenter les données (Malczewski, 1999; Nobre, 2009; Chakhar et Martel, 2003). Cette base de données facilite l'échange et l'analyse d'information (Joliveau, 2006) de variables géoréférencées; c'est pourquoi les SIG favorisent le choix de solutions d'un problème qui implique la gestion du territoire (Malczewski, 1999; Laaribi, 2000). Dans le territoire, les caractéristiques biophysiques et socio-économiques s'ajoutent à celles des collectivités humaines (Laaribi, 2000, Lovett et Appleton, 2008) et les décisions deviennent complexes (Laaribi, Chevalier et Martel, 1996). Cependant, les SIG courants ne permettent pas une analyse efficace des données quand des critères multiples et contradictoires sont concernés et, en plus, la compréhension de cette analyse devient difficile quand le nombre de couches (végétation, hydrologie, bâti, par exemple) est supérieur à 4 ou 5 (Chakar et Martel, 2004). Ainsi, pour favoriser l'analyse, les SIG doivent compter sur un mécanisme qui intègre les préférences des acteurs et qui effectue un choix dans un contexte d'évaluation de critères conflictuels (Laarabi, 2000; Chakar et Martel, 2004), mécanisme que les logiciels SIG ont commencé à offrir. C'est de cette façon que les SIG répondent aux changements dans la gestion environnementale et deviennent stratégiques pour les applications environnementales et la planification territoriale (Joliveau, 2006; Lovett et Appleton, 2008). Logiquement, les critères non spatialisés ne font pas l'objet d'une analyse SIG et ils doivent par conséquent faire partie d'une procédure d'AMCD.

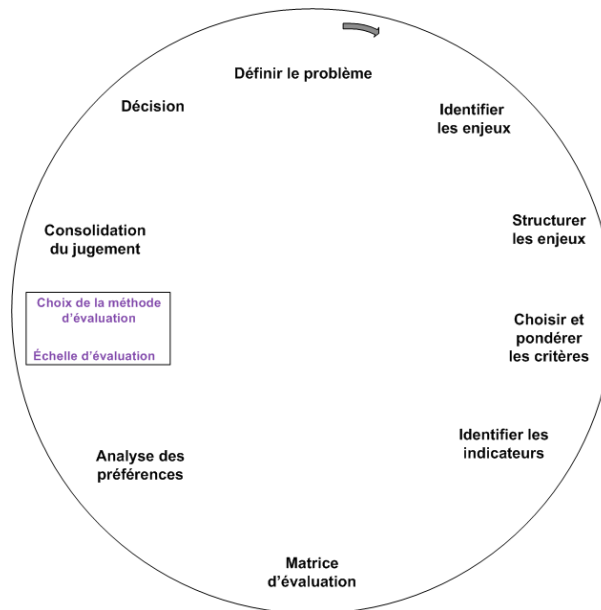
Le couplage MACD-SIG permet l'intégration des capacités des SIG et des techniques de l'AMCD (Malczewski, 1999; Laaribi, Chevallier et Martel, 1996; Chakhar et Mousseau, 2008b). Les critères spatiaux, techniques ou environnementaux identifiés par l'AMCD sont stockés dans le SIG (Joliveau, 2006). Celui-ci permet de décrire le territoire et de réaliser des analyses tandis que l'AMCD décrit, évalue et range des alternatives (Gomez et Bosque, 2004). Ce couplage AMCD-SIG peut ainsi anticiper l'effet des préférences des acteurs dans une intervention sur le territoire (Previl, Thériault et Rouffignat, 2003) et offre la possibilité de représenter sous forme de cartes les critères associés à des variables géoréférencées (Chakhar et Mousseau, 2008b). Les données spatiales sont intégrées à l'analyse multi-critères en utilisant une couche pour chaque critère identifié. Dans le couplage AMCD-SIG, d'innombrables variables à caractère géoréférencé, quantitatif et qualitatif, peuvent être analysées. Ces variables expriment des liens conflictuels entre le milieu biophysique et le contexte socio-économique.

C'est sont toutes les caractéristiques, ensemble, de ces deux approches, AMCD et SIG, qui permettront la transparence et l'implication dans la prise de décision demandé par la population. Cependant, cette approche a des limites. Parmi les limitations à l'utilisation du couplage AMCD-SIG, nous remarquons le côté technologique de son utilisation. En effet, l'utilisation de logiciels ou de sites Web participatifs exige des connaissances qui pourraient faire défaut à certains acteurs impliqués dans de nombreux contextes culturels et éducatifs. Cela pourrait être le cas lorsque nous sommes en présence d'une différence générationnelle (adolescents familiarisés avec Internet et les réseaux sociaux virtuels par rapport aux personnes plus âgées). De plus, la participation sociale ne peut être limitée à la prise en compte des variables géoréférencées du fait que les préférences des acteurs ne répondent pas exclusivement à des variables de ce type. Les préférences des acteurs dépendent de leur culture, de leurs valeurs et du contexte socio-historique dans lequel ils vivent. Une dernière limitation envisagée concerne le contexte politique dans lequel l'application du couplage AMCD-SIG se déroule, du fait que pour l'appliquer il faut que la participation sociale soit une pratique courante : la participation des acteurs et l'expression de leurs préférences y sont indispensables.

Le modèle ci-proposé est composé par quatre modules. Le Module AMCD (figure 2) est conformé par les étapes caractéristiques de l'aide multi-critères à la décision, soit : la définition du problème, la identification des enjeux, la structuration des enjeux, le choix et la pondération des critères, l'identification des indicateurs, l'évaluation, l'analyse des préférences, la consolidation du jugement et la prise de décision par rapport aux scénarios proposés. Il faut souligner que le choix des critères et des indicateurs, à partir de la prise en compte des valeurs et des connaissances de tous les acteurs, est la base du classement des scénarios. La définition de ces critères et indicateurs facilite l'atténuation des conflits, par exemple, dans l'usage des ressources, la conservation de la forêt, du patrimoine, des infrastructures routières, du fait qu'ils reflètent les valeurs et préférences des acteurs. En plus, du fait que « l'aide à la décision suppose de prendre en compte les valeurs et les préférences d'un ou de plusieurs acteurs dans un processus de décision » (Roy et Bouyssou, 1993), le système de préférences des acteurs doit s'exprimer clairement et la pondération des critères doit refléter fidèlement ces valeurs. Ces préférences sont fondées sur l'expérience, le jugement scientifique et technique et/ou les valeurs personnelles (Siddayao *et al* 1993). Ensuite, les résultats de l'analyse des préférences montrent les arguments pour et contre les différents scénarios de parc éolien, et ceux-ci seront classés par ordre de préférence. La répartition des groupes d'intérêts sera aussi montrée, de même que les oppositions et les regroupements. Les acteurs pourront aussi évaluer l'influence de la variation de la répartition des poids des critères sur la négociation. Postérieurement, la consolidation du jugement, consistant à faire varier des ensembles de paramètres du modèle selon diverses hypothèses globales est également effectuée. Cette consolidation est très utile au décideur ultime pour bien comprendre les raisons des accords et désaccords entre acteurs et pour planifier en conséquence les mesures d'accompagnement de la mise en œuvre du scénario choisi. Finalement, les résultats obtenus vont permettre aux acteurs impliqués d'effectuer l'étape de la négociation. Selon les besoins exprimés, la procédure d'aide à la décision pourrait

recommencer à partir de n'importe quelle étape du modèle. La réalisation de chacune de ces étapes, construites par tous les acteurs impliqués, favorisera la transparence du choix du site d'implantation des éoliennes grâce au partage des points de vue différents et à la recherche de compromis communs.

Figure 2.2.1.4-2: Module AMCD



Le Module SIG (figure 3)

Les systèmes d'information géographiques serviront à représenter le portrait général du territoire dans lequel un promoteur souhaite implanter des éoliennes, et par conséquent la base de données du SIG contiendra de l'information, par exemple, sur le paysage et sur les milieux forestier, biophysique, agricole et récréotouristique, exprimés en couches d'information. La base de données permettra de concevoir les possibles scénarios, d'évaluer les scénarios selon les indicateurs du modèle d'AMCD qui se traduisent par des mesures spatiales ainsi que de cartographier les résultats pour les visualiser.

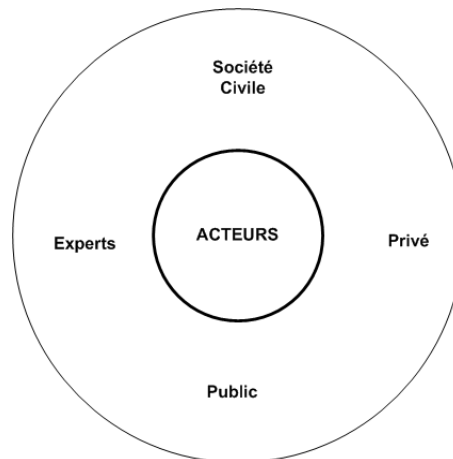
Figure 2.2.1.4-3: Module SIG



Module d'implication contributive des acteurs (figure 4)

Il est recommandé d'inclure tous les acteurs qui sont affectés par la situation (Baburoglu et Garr, 1993). Ce module utilise quatre catégories pour représenter le type d'implication contributive de tous les acteurs possibles dans un projet de gestion du territoire (Prades, Loulou et Waaub, 1998). Ces catégories sont la société civile, le secteur privé, le secteur public et les experts. Cependant, une simple catégorisation des acteurs reste insuffisante lors de l'analyse de la prise de décision et il faudra déterminer le poids de pouvoir décisionnel de chaque catégorie. Ce poids pourrait être égal ou différent et la prise de décision serait influencée par le secteur le plus favorisé. Même avec des poids de pouvoir décisionnel différents, cette implication des acteurs favoriserait l'analyse de solutions variées qui enrichissent le processus de sélection du site d'implantation des éoliennes ainsi que la communication et la transparence lors de la prise de décision, étant donné l'existence de règles claires dès le début de la négociation et de la recherche de compromis, garantissant une meilleure intégration du projet de parc éolien dans la communauté hôte.

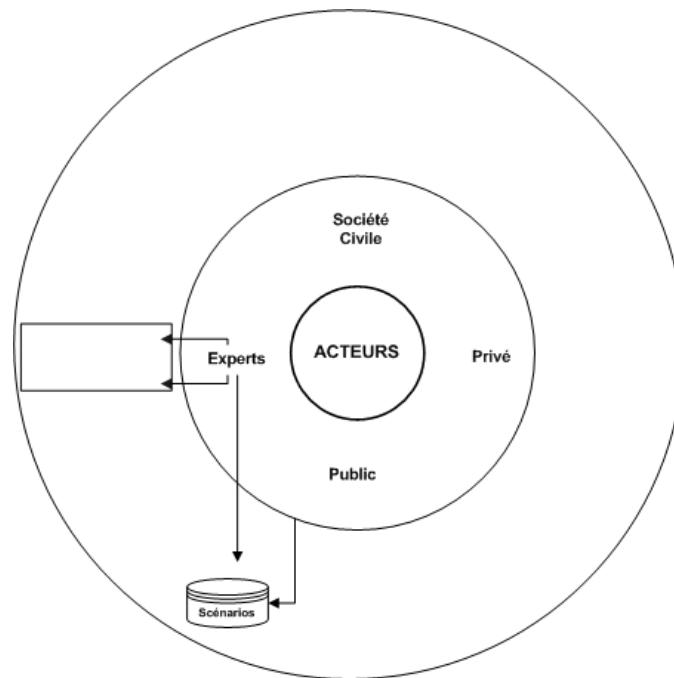
Figure 2.2.1.4-4: Module d'implication contributive des acteurs



Module de connaissances scientifiques/savoir-faire local (figure 5)

Son but est de bâtir un cadre argumentaire sur une base cognitive qui tienne compte des acteurs et de leurs valeurs lors du développement des projets éoliens. Cette base cognitive doit inclure autant les connaissances de scientifiques et d'experts que le savoir-faire local. Ce dernier reposera sur des raisonnements objectifs et il ne représentera donc pas des opinions personnelles. L'importance du savoir-faire local réside dans le fait qu'il apporte des nuances particulières dans la prise de décision grâce à une expertise spécifique qui, dans la pratique, est en lien avec les conditions et le contexte locaux. Les experts et leurs connaissances scientifiques permettent la réalisation d'activités spécifiques, telles que la sélection de la méthode multi-critères d'évaluation (algorithme) et ses échelles de mesure ainsi que l'utilisation des SIG. La détermination des critères et le choix des indicateurs pourraient aussi se convertir en une activité exclusive des experts, selon la méthode choisie (ELECTRE, PROMETHEE, MACBETH ou autres).

Figure 2.2.1.4-5: Module connaissances scientifiques/savoir-faire local



L'application de ce modèle AMCD-SIG offre l'opportunité à tous les acteurs impliqués dans le choix de sites d'implantation d'un parc d'éoliennes de participer en amont du processus de décision. Ceci permet la recherche de compromis entre différents intérêts et, donc, une négociation, par exemple, sur le nombre d'emplois dans les étapes de construction et d'opération. Cependant, la décision finale sur la construction, ou non, du parc est régie par un cadre réglementaire dont il faut tenir compte.

Les résultats de ce modèle sont donc utilisables dans une phase de négociation en permettant : de reconnaître des critères s'opposant les uns aux autres; d'établir ce qui est négociable et de comprendre les raisons des coalitions d'acteurs. (répartition des groupes d'intérêts) Particulièrement, ce modèle a été appliqué à une étude de cas de parc éolien en Gaspésie (Baie-des-Sables) où 8 séances de travail ont été tenues entre le 18 mars 2010 et le 29 septembre 2011, avec la participation de 11 personnes représentatives de chacune de quatre catégories d'acteurs.

Une fois la population impliquée davantage dans le processus décisionnel à travers l'application de l'AMCD, l'avancement des projets serait accéléré et, de façon concomitante, l'identification et la mise en place de mesures efficaces d'insertion des projets éoliens dans la communauté hôte favoriserait l'acceptabilité sociale d'un parc éolien. Cette acceptabilité sociale, aujourd'hui parfois compromise, a fait l'objet de recherches récentes qui ont donné comme résultat, entre autres, des demandes de réorientation vers des stratégies de développement axées sur la collectivité (Jones et Eiser, 2010). L'application de cette approche participative et collaborative du couplage AMCD-SIG permettrait d'accumuler des connaissances sur les processus décisionnels relatifs au choix de site d'implantation de parcs éoliens, en particulier, et à la gestion du territoire, en général.

BIBLIOGRAPHIE

- Baburoglu, O.N. et M.A. Garr. 1992. «Search conference methodology for practitioners: An introduction». Dans *Discovering common ground : how future search conferences bring people together to achieve breakthrough innovation, empowerment, shared vision, and collaborative action*, sous la dir. de M.R. Weisbord, p. xvii, 442 p. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Chakhar, S. et J.-M. Martel. 2003a. «Enhancing geographical information systems capabilities with multi-criteria evaluation functions». *Journal of geographic Information and Decision Analysis*, vol. 7, no 2, p. 47-71. En ligne: <http://www.lamsade.dauphine.fr/~chakhar/papers/GIDA-2003-Chakhar-and-Martel.pdf>.
- Chakhar, S. et J.-M. Martel. 2003b. «Towards a spatial decision support system : Multi-criteria evaluation functions inside geographical information systems». *Annales du LAMSADE*, vol. 2, p. 97-123. En ligne: http://hal.archives-ouvertes.fr/docs/00/05/57/79/PDF/AN2LAMSADE_97-123.pdf.
- Chakhar, S. et V. Mousseau. 2008a. «GIS-based multicriteria spatial modeling generic framework». *International Journal of Geographical Information Science*, vol. 22, no 11, p. 1159-1196.
- Chakhar, S. et V. Mousseau (2008b). Spatial multicriteria decision making. Encyclopedia of GIS. S. Shekhar et H. Xiong, Springer. En ligne: <http://www.lamsade.dauphine.fr/mcda/biblio/PDF/ChakharMousseauInbook2007b.pdf>.
- Gomez Delgado, M. et J. Bosque Sendra. 2004. «Sensitivity analysis in multicriteria spatial decision-making: A review». *Human and ecological risk assessment: An international journal*, vol. 10, no 6, p. 1173-1187.
- Joliveau, T. 2006. «Le rôle des systèmes d'information géographique (SIG) dans la planification territoriale participative». Dans *Aide à la décision pour l'aménagement du territoire: Méthodes et outils*, sous la dir. de D. Graillot et J.-P. Waaub. Paris: Hermès - Lavoisier.
- Jones, C.R. et J.R. Eiser. 2010. «Understanding "local" opposition to wind development in the UK : How big is a backyard?». *Energy policy*, p. 1-12. En ligne: http://www.shef.ac.uk/polopoly_fs/1.88117!/file/Understanding-wind-farm-opposition---Dr-Chris-Jones-PDF-674K-.pdf.
- Laaribi, A. 2000. *SIG et analyse multicritère*. Paris: Hermès Science Publications.
- Laaribi, A., J.J. Chevallier et J.M. Martel. 1996. «A spatial decision aid: A multicriterion evaluation approach». *Computers, environment and urban systems*, vol. 20, no 6, p. 351-366.
- Lovett, A.A. et K. Appleton. 2008. *GIS for environmental decision-making*. Boca Raton: CRC Press, xxi, 259 p.
- Malczewski, J. 1999. *GIS and multicriteria decision analysis*. New York: John Wiley & Sons, xv, 392 p.
- Marinoni, O. 2006. «Benefits of the combined use of stochastic multi-criteria evaluation with principal components analysis». *Stochastic Environmental Research and Risk Assessment*, vol. 20, no 5, p. 319-334.
- Nobre, A., M. Pacheco, R. Jorge, M.F.P. Lopes et L.M.C. Gato. 2009. «Geo-spatial multi-criteria analysis for wave energy conversion system deployment». *Renewable Energy*, vol. 34, no 1, p. 97-111. En ligne: <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0960148108000852>.
- Prades, J.A., R. Loulou et J.-P. Waaub. 1998. *Stratégies de gestion des gaz à effet de serre: Le cas des transports urbains*. Sainte-Foy: Presses de l'Université du Québec, xvi, 277 p.

- Prévil, C., M. Thériault et J. Rouffignat. 2003. «Analyse multicritère et SIG pour faciliter la concertation en aménagement du territoire : vers une amélioration du processus décisionnel?». *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 47, no 130, p. 35-61. En ligne: <http://id.erudit.org/iderudit/007968ar>.
- Risse, N. 2004. «Évaluation environnementale stratégique et processus de décisions publics : Contributions méthodologiques». Doctorat en environnement, Université Libre de Bruxelles, Institut de Gestion de l'Environnement et d'Aménagement du Territoire (IGEAT), 324 p. En ligne: <http://www.lamsade.dauphine.fr/~tsoukias/download/Theses/These%20N.%20Risse.pdf>.
- Roy, B. et D. Bouyssou. 1993. *Aide multi-critères à la décision: méthodes et cas*. Coll. «Gestion. Série Production et techniques quantitatives appliquées à la gestion». Paris: Economica, 695 p.
- Roy, B. et V. Mousseau. 1996. «A theoretical framework for analysing the notion of relative importance of criteria». *Journal of multi-criteria decision analysis*, vol. 5, no 2, p. 145-159. En ligne: [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1360\(199606\)5:2%3C145::AID-MCDA99%3E3.0.CO;2-5/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1360(199606)5:2%3C145::AID-MCDA99%3E3.0.CO;2-5/abstract).
- Siddayao, C.M., J. Percebois, J.-M. Comarmond et J. de Percebois-Mathieu. 1993. *Investissements énergétiques et environnement*. Paris: Economica, xv, 321 p.

2.2.2 B2 – Des outils pragmatiques pour aborder la complexité territoriale

Le développement des territoires s'accompagne d'une commande importante de recherches, d'études de faisabilité et d'opportunité. Le suivi des projets, l'évaluation de leur impact interrogent également l'élaboration d'indicateurs de réussite ainsi que la mise en place d'observatoires des transformations socio-économiques. Cet atelier souhaite communiquer la création d'outils et de systèmes d'information facilitant la démocratisation des ressources expertes produites pour renseigner les différentes catégories d'acteurs qui participent au développement territorial.

2.2.2.1 L'intelligence territoriale à l'ère des tableaux de bord cartographiques

Titre de l'article **L'intelligence territoriale à l'ère des tableaux de bord cartographiques**
Territorial intelligence in the age of cartographic balanced scorecards

Auteur **BOUCHARD, Dany**
Président/ DBx GEOMATICS inc., Gatineau, QC

Résumé

OBJECTIFS ET CONTEXTE

L'intelligence territoriale apparaît aujourd'hui comme un enjeu primordial dans le développement durable et l'aménagement du territoire. Afin de compiler et d'analyser des données à différentes échelles (locale, provinciale, nationale), des outils pertinents sont désormais à la disposition des décideurs pour les guider dans leurs réflexions territoriales et les orienter vers des actions adaptées.

Les tableaux de bord cartographiques interactifs, développés dans le cadre d'applications sur le web, présentent ainsi de nombreux atouts pour faciliter l'appropriation des enjeux du territoire. Regroupant cartes, graphiques, données tabulaires et autres outils interactifs, ils permettent de mettre à la disposition des utilisateurs des données variées à des fins d'analyse.

APPROCHE ET MÉTHODES

Dans le contexte du Web 2.0 et dans le but d'améliorer l'accès à l'information tout en maximisant le potentiel d'analyse, cette nouvelle façon de représenter l'information statistique permet d'analyser plus précisément des données territoriales de plus en plus complexes. La représentation de portraits statistiques sous forme de tableaux de bord offre la capacité de visualiser sur une même page des cartes et des graphiques hautement interactifs. L'ajout de fenêtres cartographiques s'intègre dans ce concept pour apporter une dimension spatiale au contenu statistique.

Les possibilités offertes par la cartographie vectorielle sont de premier choix afin d'instaurer des cartes thématiques territoriales dotées d'un maximum de flexibilité et de qualité. La mise en place de composantes ayant une architecture ouverte et accessible est un aspect primordial pour s'assurer de la compatibilité avec les infrastructures technologiques existantes. De concert avec la flexibilité de développement, la facilité d'interaction entre les différents éléments du tableau de bord est un facteur déterminant afin de faire un choix d'environnement technologique.

RÉSULTATS

Pour répondre au mieux au besoin croissant des décideurs, DBx GEOMATICS a développé le logiciel de cartographie interactive CartoVista. Cette solution combine efficacement le meilleur de la cartographie vectorielle à une représentation thématique hors pair. CartoVista permet de développer des tableaux de bord dynamiques de grande qualité pour faciliter la compréhension des enjeux territoriaux et la prise de décision. De nombreuses institutions gouvernementales utilisent la solution CartoVista pour créer leurs propres tableaux de bord, avec l'environnement technologique de la société Adobe.

Par exemple, l'Institut de la statistique du Québec a intégré le logiciel pour présenter de façon unique les enjeux de la société québécoise à partir des données statistiques officielles de la province.

Pour la police de New York, CartoVista est apparu comme l'outil nécessaire pour montrer des problématiques opérationnelles et mettre en parallèle des données comparatives dans le temps à des fins d'analyse dans le domaine de la criminalité.

Dans le monde des affaires, de grands groupes de distribution privés, comme HSN aux États-Unis, ont conçu des applications de type tableau de bord pour visualiser leurs données stratégiques de ventes. En plus de communiquer plus aisément les tendances et résultats, la représentation graphique de CartoVista facilite l'analyse des enjeux reliés à la vente de produits au niveau territorial.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En fournissant aux utilisateurs des outils interactifs performants, ceux-ci disposent d'un avantage stratégique non négligeable. La possibilité de visualiser et de synthétiser plusieurs analyses thématiques territoriales à l'aide d'un environnement simple constitue un atout majeur pour la prise de décision.

Abstract

OBJECTIVES AND CONTEXT

Territorial intelligence is becoming a vital issue in sustainable development and territorial planning. Relevant tools are now available for compiling and analyzing different levels of data (local, provincial, national); they guide decision makers in their territorial deliberations and steer them to appropriate action.

Interactive cartographic balanced scorecards, developed as part of web applications, have several advantages when it comes to understanding the issues in a territory. They combine maps, graphics, data tables, and other interactive tools and make various data available to users for analysis.

APPROACH AND METHODS

In the context of Web 2.0, this new way to represent statistical information aims to improve access to information while maximizing the potential for analysis, and it allows territorial data that is more and more complex to be analyzed with more precision. Representing statistical portraits in the form of balanced scorecards means highly interactive maps and graphics can be displayed on the same page. Cartographic windows are integrated into this concept to add a spatial dimension to the statistical content.

Vector-based mapping offers excellent possibilities for developing high-quality, high-flexibility thematic territorial maps. Components must be open and accessible to ensure their compatibility with the existing technological infrastructure. It is important to choose a technological environment with development flexibility and easy interaction among the different balanced scorecards elements.

RESULTS

To better meet the growing needs of decision makers, DBx GEOMATICS developed the interactive mapping tool CartoVista. It is an efficient combination of the best of vector-based mapping and unparalleled thematic representation. CartoVista is used to develop high-quality, dynamic balanced scorecards that make territorial issues easier to understand and aid decision making. Numerous government institutions use CartoVista to create their own scorecards using the Adobe technological environment.

For example, the Institut de la statistique du Québec used the software to present the issues of Quebec society in a unique way using official statistics from the province.

CartoVista was the tool the New York City police needed to display operational issues and compare and analyze data on changes over time in the field of crime.

In the business world, large private distribution groups, such as HSN in the US, have developed scorecard-type applications to visualize their strategic sales data. Not only do CartoVista graphic representations communicate trends and results more easily, they also make it easier to analyze territorial-level issues in product sales.

CONCLUSION AND PERSPECTIVES

Providing users with effective interactive tools gives them a significant strategic advantage. Being able to visualize and summarize several thematic territorial analyses using a simple environment is a considerable advantage in decision making.

OBJECTIFS ET CONTEXTE

L'intelligence territoriale apparaît aujourd'hui comme un enjeu primordial dans le développement durable et l'aménagement du territoire. Afin de compiler et d'analyser des données à différentes échelles (locale, provinciale, nationale), des outils pertinents sont désormais à la disposition des décideurs pour les guider dans leurs réflexions territoriales et les orienter vers des actions adaptées.

Les tableaux de bord cartographiques interactifs, développés dans le cadre d'applications sur le Web, présentent ainsi de nombreux atouts pour faciliter l'appropriation des enjeux du territoire. Regroupant cartes, graphiques, données tabulaires et autres outils interactifs, ils permettent de mettre à la disposition des utilisateurs des données variées à des fins d'analyse.

APPROCHE ET METHODES

Dans le contexte du Web 2.0 et dans le but d'améliorer l'accès à l'information tout en maximisant le potentiel d'analyse, cette nouvelle façon de représenter l'information statistique permet d'analyser plus précisément des données territoriales de plus en plus complexes. La présentation de portraits statistiques sous forme de tableaux de bord offre la capacité de visualiser sur une même page des cartes et des graphiques hautement interactifs. L'ajout de fenêtres cartographiques s'intègre dans ce concept pour apporter une dimension spatiale au contenu statistique.



Les possibilités offertes par la cartographie vectorielle sont de premier choix afin d'instaurer des cartes thématiques territoriales dotées d'un maximum de flexibilité et de qualité. La mise en place de composantes ayant une architecture ouverte et accessible est un aspect primordial pour s'assurer de la compatibilité avec les infrastructures technologiques existantes. De concert avec la flexibilité de développement, la facilité d'interaction entre les différents éléments du tableau de bord est un facteur déterminant afin de faire un choix d'environnement technologique. Des outils et des fonctionnalités simples sont proposés aux utilisateurs afin de naviguer dans l'application.

Voici un résumé des atouts majeurs de la solution :

- Une nouvelle façon de représenter des statistiques;
- Le choix d'une solution avancée de cartographie thématique (CartoVista) qui met l'accent sur la qualité graphique des cartes et sur un haut niveau d'interactivité;
- La possibilité d'afficher des cartes et des graphiques en même temps sur la même page Web;
- L'environnement de développement *open-source* de Flex qui donne une autonomie complète pour la production de tableaux de bord interactifs;
- La simplicité de déploiement de CartoVista qui ne requiert aucune infrastructure serveur lourde.

LA MISE EN PLACE DE TABLEAUX DE BORD INTERACTIFS POUR L'INSTITUT DE LA STATISTIQUE DU QUEBEC

Le projet réalisé avec l'Institut de la statistique du Québec (ISQ) montre à merveille les possibilités offertes par CartoVista. En effet, l'ISQ souhaitait enrichir la banque de données des statistiques officielles sur le Québec (BDSO) (<http://www.bdso.gouv.qc.ca>). CartoVista a répondu précisément à ces attentes en offrant la capacité de présenter sur une même page des cartes et des graphiques hautement interactifs. CartoVista permet ainsi de mieux comprendre, entre autres, les enjeux liés à la santé, à l'éducation ou à l'économie.

L'ISQ a décidé de baser son nouveau développement sur la technologie Adobe® Flex®. Cette technologie offre un langage de programmation moderne basé sur les standards de l'industrie, avec un modèle de programmation qui supporte les meilleures pratiques en TI. Les programmeurs de l'ISQ ont été formés en quelques semaines, prêts à développer plusieurs tableaux de bord interactifs.

L'utilisation d'une technologie vectorielle permet d'assurer une flexibilité et une qualité graphique complètes. La possibilité d'ajouter de nouveaux composants grâce à une architecture ouverte était également un facteur clé du succès de cette réalisation. Il était nécessaire de trouver des technologies compatibles avec l'infrastructure existante qui requerrait des changements limités au niveau des autres composants comme la base de données Oracle. De plus, la facilité d'intégration des différents éléments du tableau de bord était aussi déterminante dans le choix de la technologie.

Incontestablement, la cartographie thématique interactive a fourni à l'ISQ un moyen intéressant de simplifier l'information, ainsi qu'une bonne interface à des fins d'analyse. L'utilisateur peut afficher la carte thématique de son choix en temps réel, grâce à une application conviviale et hautement interactive.

D'un point de vue cartographique, le logiciel est une solution idéale pour toute organisation travaillant avec des limites géographiques définies qui changent peu. Les fichiers des limites de l'ISQ entrent dans cette catégorie. Les données de recensement sont mises à profit par la hiérarchie normalisée des unités géographiques standards pour faciliter la diffusion de ces données dans la province.

CartoVista utilise la même approche pour définir et présenter ces hiérarchies d'une façon naturelle qui se concentre sur une expérience utilisateur riche en termes de liaison entre les données, qualité cartographique, interactivité thématique et capacités d'analyse.

Figure 2.2.2.1-1: Concept de forage de CartoVista



Les cartes de l'ISQ sont organisées en une hiérarchie de cartes permettant de naviguer efficacement par forage. Le forage est un moyen simple d'explorer les données d'une carte et de comprendre les liens entre les différents niveaux géographiques.

Un déploiement Web simplifié

Les composantes traditionnelles de la cartographie côté serveur nécessitent la mise en place d'environnements serveur complexes comprenant un *hardware* et un logiciel de haute performance. Dans la plupart des cas, les applications déployées utilisent beaucoup les ressources du serveur (mémoire, entrée/sortie, lecture de fichiers sur le disque, etc.) pour livrer ses services cartographiques. Lorsque ces services sont sollicités par un grand nombre de requêtes, ils peuvent ne plus répondre ou fonctionnent beaucoup plus lentement parce qu'il n'y a plus de ressources disponibles sur le serveur.

A contrario, les cartes de l'ISQ sont telles qu'elles minimisent l'utilisation des ressources du serveur. Dans le cas de la mise en place de fichiers XML statiques qui contiennent des données thématiques cartographiques, aucune ressource serveur autre que le stockage n'est utilisée. Le serveur Web retourne les cartes (un fichier SWF) et les données (un fichier XML) au fureteur Web via http.

Indépendance de la plateforme

La solution de tableau de bord de l'ISQ est indépendante de la plateforme du serveur. Comme aucune condition spécifique n'est nécessaire pour le serveur, les cartes peuvent être déployées sur n'importe quel type de serveur Web.

Installation simplifiée

L'indépendance de la plateforme de CartoVista simplifie l'installation et le déploiement des projets de cartographie sur le Web de l'Institut, que ce soit pour un usage interne ou pour un site Web public. Le logiciel réduit considérablement la charge de travail des administrateurs qui gèrent le projet de cartographie sur le Web et l'environnement serveur. Les administrateurs TI de l'ISQ peuvent simplement copier et intégrer le

visualisateur de CartoVista (un fichier SWF) dans n'importe quelle page Web pour créer une carte interactive en un temps record. De plus, les développeurs de l'ISQ peuvent utiliser de la même manière Flex pour construire et déployer leurs propres projets de type tableaux de bord.

Autonomie du déploiement local

Les cartes SWF de CartoVista et les données XML qui y sont reliées peuvent être déployées localement sur l'ordinateur d'un utilisateur, à partir d'un autre médium ou d'un appareil de stockage (tel qu'un disque réseau, un CD-Rom ou une clé USB). Cette autonomie permet aux employés de l'ISQ de partager et de distribuer des cartes spécifiques tout en contrôlant le public visé si nécessaire.

Outils Interactifs et analyse de données

Le logiciel de CartoVista crée un environnement cartographique incluant des statistiques riches avec des outils de visualisation et d'analyse de haute qualité. Les utilisateurs peuvent sélectionner des variables d'indicateurs et afficher les cartes thématiques correspondantes dans un contexte très convivial.

Chaque objet géographique de la carte réagit aux actions de la souris pour aider à comprendre les données et la carte. Les outils offrent un niveau d'interactivité et un contrôle de l'affichage des cartes thématiques très élaborés.

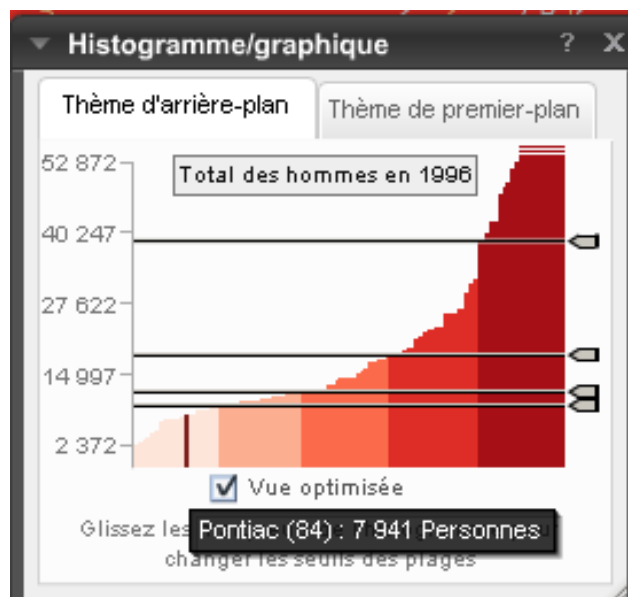
Simplicité de la navigation cartographique

Les outils de la carte sont conçus pour un contrôle précis et une facilité d'utilisation de la carte. En utilisant les outils de zoom avant, zoom arrière et de déplacement sur la carte, l'utilisateur peut facilement sélectionner sa zone d'intérêt.

Visualisation de la répartition des données

En affichant une gamme de thématiques par valeurs individuelles par exemple, la fenêtre des histogrammes/graphiques peut être utilisée pour obtenir une représentation graphique de la répartition des données d'indicateurs, des points d'inflexion et des seuils. C'est un moyen très simple de comprendre les valeurs minimales et maximales des données, ainsi que de permettre de modifier visuellement les seuils des plages de valeurs.

Figure 2.2.2.1-2: Fenêtre d'histogramme /graphique



Outils avancés de sélection et affichage efficace des données

Les outils de sélection géographique de CartoVista sont utilisés pour obtenir des statistiques détaillées sur toute zone géographique sur la carte. Les méthodes de sélection suivantes sont proposées, incluant la possibilité d'utiliser la clé SHIFT/CTRL pour sélectionner plusieurs unités géographiques en même temps.

- Sélection directe
- Sélection rectangulaire
- Sélection circulaire
- Sélection polygonale

Les sélections sont ensuite affichées dans la fenêtre de sélection avec des capacités dynamiques telles que la possibilité de réordonner les données par catégorie.

Une fois les données affichées dans la fenêtre de sélection, l'utilisateur peut utiliser la barre d'outils pour copier et coller les données (dans un tableau Excel, par exemple).

Le logiciel offre des fonctionnalités avancées pour le contrôle de l'affichage, l'opacité et l'étiquetage de chaque couche sur la carte grâce au dialogue de contrôle des couches.

Le dialogue de recherche peut être utilisé pour chercher des lieux géographiques par nom.

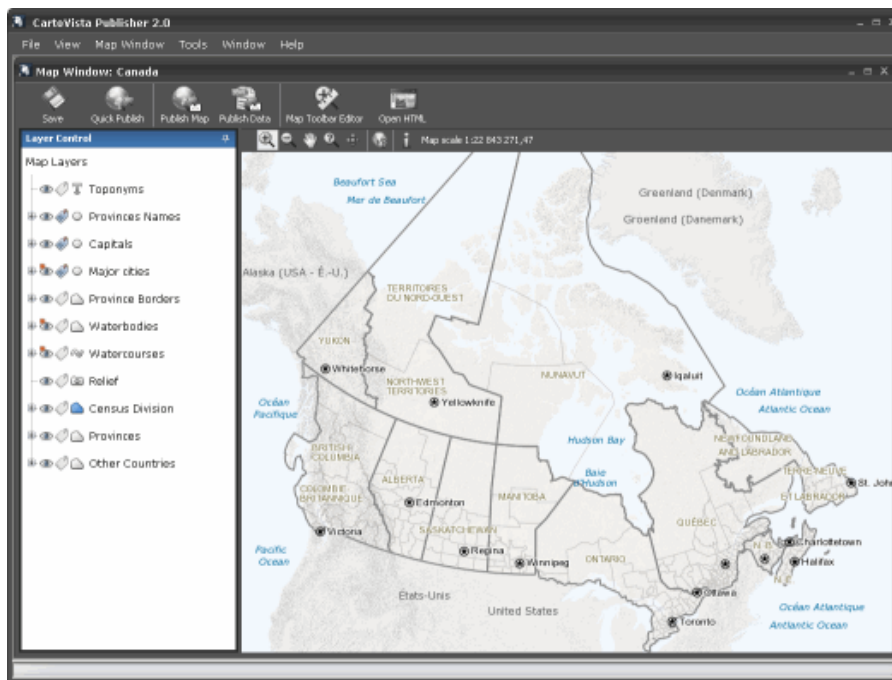
Une interface utilisateur dynamique

Travailler avec un format vectoriel interactif comme Flash a l'avantage de créer une interface utilisateur rapide et dynamique. Dès que les cartes et les données thématiques sont téléchargées, il n'est pas nécessaire de retourner au serveur Web pour plus d'informations. L'utilisateur peut faire un zoom avant sur la carte, afficher ou modifier la thématique sans faire des requêtes systématiques au serveur Web. Lorsque vous naviguez sur la carte, l'échelle et les contrôles qui y sont attachés sont mis à jour pour afficher correctement les distances.

Entrées simples/sorties cartographiques de haute qualité

Les professionnels SIG de l'ISQ utilisent le publicateur de CartoVista pour mettre en place les cartes de l'application. Le publicateur est une application *desktop* qui lit les données SIG conventionnelles (format ESRI, table MapInfo, etc.) pour publier la carte en format Adobe Flash qui s'affichera dans le visualisateur de CartoVista.

Figure 2.2.2.1-3: Interface du publicateur de CartoVista



Le publicateur comprend des outils efficaces pour concevoir les styles de couches d'une carte et des options de contrôle :

- La visibilité et le niveau de zoom des couches cartographiques;
- Les styles des entités cartographiques (basées sur les classes ou non);
- Les options d'étiquetage (position, doublons, etc.);
- Les options de style avancées telles que l'opacité et le mode de fusion des couches;
- La conception de cartes interactives (identifiants uniques) pour les thématiques et les hyperliens.

GENERALISATION D'UNE ENTITE CARTOGRAPHIQUE

Partie intégrante du processus de publication, les couches vectorielles (polygones et polygones) sont optimisées en termes de taille par une procédure de généralisation de carte. Les entités cartographiques sont projetées sur un plan virtuel cartésien contrôlé par un facteur de qualité. Le processus de sortie supprime ensuite les points coïncidants pour créer une sortie viable en Flash, optimisée pour un affichage sur le Web.

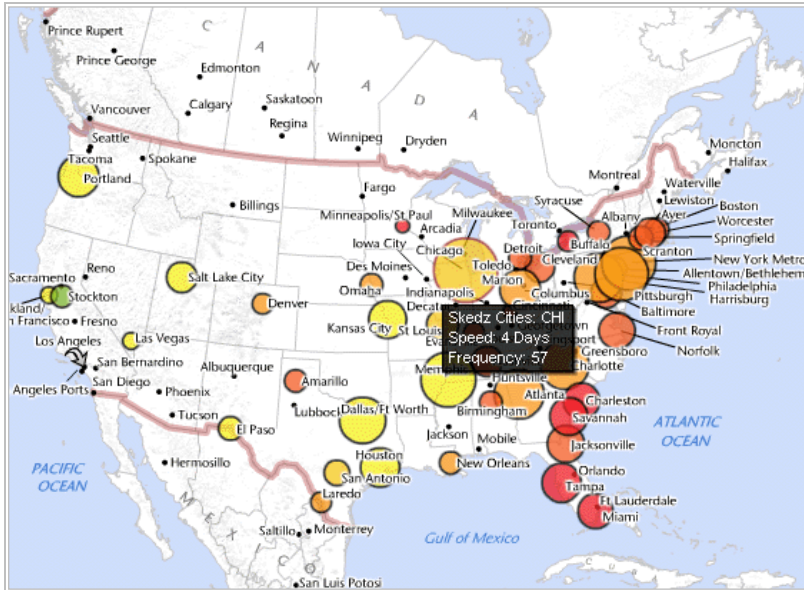
Comme les graphiques Flash sont exprimés en format vectoriel, l'affichage de la carte est indépendant de la taille et de la résolution de l'écran de l'utilisateur. Les cartes sont hautement compressées tout en conservant toutes les couches, les objets individuels et les styles.

CHARGEMENT ET CACHE DE LA CARTE AMELIORES

Les fichiers cartographiques de plus petite taille réduisent le temps de téléchargement comparativement aux graphiques au format bitmap (matriciels) tout en permettant un rendu et une impression optimaux. Une fois les cartes chargées, elles sont placées dans le cache par le navigateur, de sorte qu'elles se chargent plus rapidement lors des visites suivantes. Les cartes stockées sous format Flash (.swf) utilisent une large gamme

de styles cartographiques, de symboles et d'options d'étiquetage. Grâce à une intégration des styles de police, les cartes ne sont plus limitées aux seuls styles disponibles sur l'ordinateur de l'utilisateur.

Figure 2.2.2.1-4: Exemple de carte de haute qualité montrant les villes des États-Unis et des données logistiques concernant les transports



Étiquetage de la carte

Les cartes de l'ISQ peuvent utiliser la force d'étiquetage de CartoVista pour créer un rendu très intéressant et parfaitement net. Avec un support avancé pour les styles de police des textes et la détection des superpositions, les cartes sont étiquetées de façon dynamique pour assurer un rendu correct à toutes les échelles. Les cartes peuvent utiliser des symboles graphiques en arrière-plan pour l'étiquetage. Par exemple, les couches de routes (lignes) peuvent être étiquetées avec les symboles des routes provinciales pour créer des sorties cartographiques de la qualité d'un atlas.

Images matricielles

La solution comprend la possibilité d'insérer des images matricielles en tant que couche cartographique. Il est très utile d'ajouter des couches contextuelles telles que des imageries satellites ou du relief pour créer un plus grand impact visuel et une expérience cartographique plus riche.

Niveau de zoom

Avec CartoVista, le projet de l'ISQ peut tirer profit du concept de variation de l'échelle en fonction du niveau de zoom pour n'afficher que certaines couches à des échelles spécifiques. Le niveau de zoom est très utile pour simplifier les cartes et ne pas les surcharger de détails inutiles par l'utilisateur. Cette fonction est particulièrement importante pour générer des cartes thématiques qui se concentrent sur des données statistiques s'appliquant à une couche géographique spécifique.

Tirer profit de la technologie Adobe® Flash®/Flex® pour la cartographie

Pour visualiser l'application de type tableau de bord de l'ISQ, il est nécessaire d'utiliser la version 9.0 ou plus d'Adobe Flash Player. Adobe Flash Player est compact, rapide et déjà déployé sur plus de 98% des ordinateurs actuels. La base de l'application est une solide technologie de graphiques vectoriels réputée et globalement acceptée dans l'industrie.

Dans ce projet, les applications de type tableaux de bord ont été développées avec la technologie Adobe® Flex®. Adobe Flex est un canevas gratuit, *open source* pour concevoir des applications Web hautement interactives et très visuelles, déployées sur tous les principaux fureteurs, *desktops* et systèmes d'opération. Les applications internet riches (RIA) créées avec Flex peuvent être lancées dans le fureteur en utilisant le logiciel Adobe Flash® Player ou sur le bureau sur Adobe AIR™. Adobe AIR permet de déployer des applications Web exécutées en local sous la forme d'applications clientes autonomes, multi-plateformes.

De cette façon, Adobe Flex fournit un langage et un modèle de programmation modernes basés sur les standards qui supportent des styles de design habituels. MXML, langage de description basé sur XML, est utilisé pour décrire le cadre et les comportements de l'interface utilisateur (IU), et ActionScript™ 3, un langage de programmation puissant orienté objet, est utilisé pour créer une logique client.

Dans le cadre de ce projet, l'équipe de technologie de l'information de l'Institut a été initiée à Adobe Flex avec une formation minimale et est devenue opérationnelle en seulement quelques semaines. En termes de cartographie à l'intérieur de l'application de type tableau de bord, l'équipe a utilisé le CartoVista Software Development Kit (SDK). La composante cartographique de CartoVista comprend plus de 150 fonctions cartographiques thématiques. Ce jeu étendu de fonctionnalités a permis de développer les cartes statistiques de grande qualité du projet en un temps record. Le SDK comprend également toutes les fonctions adéquates pour contrôler l'interactivité (sélections, forage, etc.) entre les cartes de l'application, les graphiques et les données tabulaires. Le tableau suivant montre la structure d'une application MXML simple avec la composante CartoVista et la façon dont le script peut être mis en place.

RESULTATS

Pour répondre au mieux aux besoins croissants des décideurs, DBx GEOMATICS a développé le logiciel de cartographie interactive CartoVista. Cette solution combine efficacement le meilleur de la cartographie vectorielle à une représentation thématique hors pair. CartoVista permet de développer des tableaux de bord dynamiques de grande qualité pour faciliter la compréhension des enjeux territoriaux et la prise de décision. Outre l'ISQ, de nombreuses institutions gouvernementales utilisent la solution CartoVista pour créer leurs propres tableaux de bord, avec l'environnement technologique de la société Adobe.

Pour la police de New York, CartoVista est apparu comme l'outil nécessaire pour montrer des problématiques opérationnelles et mettre en parallèle des données comparatives dans le temps à des fins d'analyse dans le domaine de la criminalité.

Dans le monde des affaires, de grands groupes de distribution privés, comme HSN aux États-Unis, ont conçu des applications de type tableaux de bord pour visualiser leurs données stratégiques de vente. En plus de communiquer plus aisément les tendances et résultats, la représentation graphique de CartoVista facilite l'analyse des enjeux reliés à la vente de produits au niveau territorial.

CONCLUSION ET PERSPECTIVES

En fournissant aux utilisateurs des outils interactifs performants, ceux-ci disposent d'un avantage stratégique non négligeable. La possibilité de visualiser et de synthétiser plusieurs analyses thématiques territoriales à l'aide d'un environnement simple constitue un atout majeur pour la prise de décision.

2.2.2.2 Le concept de *cluster* est-il soluble dans le tourisme ?

Titre de l'article **Le concept de *cluster* est-il soluble dans le tourisme ?**

Can the concept of clusters be useful in tourism?

Auteurs

CLERGEAU, Cécile

Chercheure/GRANEM Université d'Angers, UFR Ingénierie du Tourisme, du Bâtiment et des Services – ESTHUA, Angers, France

VIOLIER, Philippe

Chercheur/ESO – ANGERS, UFR Ingénierie du Tourisme, du Bâtiment et des Services – ESTHUA, Angers, France

Résumé

Le concept de cluster émane des recherches en économie industrielles et économie spatiale. Énoncé d'abord par Alfred Marshall, il a été appliqué à l'Italie Centrale par G. Beccatini. Il a ensuite servi de modèle dans le cadre de nombreuses politiques de développement industriel en Europe comme en Amérique du Nord. Aujourd'hui, le terme habite la littérature touristique et les acteurs publics s'en emparent dans le cadre de leurs politiques. Dans cette communication, les auteurs s'interrogent sur la pertinence de ce transfert de l'économie industrielle vers l'économie touristique. Ils relèvent trois axes d'enrichissement du concept afin qu'il intègre la spécificité du tourisme. Le premier souligne que l'association du touriste à la coproduction de l'expérience touristique exige l'intégration au moins partielle du touriste au sein du réseau des acteurs constitutif du cluster. Ensuite, la question des proximités organisée et géographique se pose de manière plus complexe que dans un cluster industriel. En particulier la superposition de réseaux mondialisés et de réseaux locaux, l'implication forte du secteur public et la segmentation économique poussée induisent de nombreuses discontinuités qui freinent la coordination des acteurs. Enfin la diversité des formes d'encastrement de l'activité touristique oblige à considérer différents types de cluster, selon que le lieu ait été créé par le tourisme (comptoir ou station) ou qu'il ait été investi à un moment de son histoire (ville touristique). Cette réflexion conceptuelle est un dialogue entre sciences de gestion et géographie destiné à élaborer des outils opérationnels d'analyse de la complexité des territoires touristiques.

Abstract

The concept of clusters comes from research in industrial economy and spatial economics. First developed by Alfred Marshall, it was later applied in central Italy by G. Beccatini. It then served as a model for many industrial development policies in Europe and North America. Today the term appears in literature on tourism, and public policymakers use it in their policies. In this report, the authors will question how relevant it is to transfer this term from industrial economics to tourism economics. They will propose three areas where the concept could be further developed and adjusted to tourism. First, tourists participate in producing the tourism experience, which means that they must be at least partially integrated into the network of actors who make up the cluster. Second, the issue of organized and geographical proximities is more complex than in an industrial cluster. In particular, the superposition of international and local networks, strong public-sector involvement, and extreme economic segmentation introduce a number of discontinuities that discourage actors from working together. Third, the different ways that tourism activities fit into one another forces us to consider different types of clusters, depending on whether a location was created for tourism (centre or resort) or whether tourists took a

great interest in it at some point (tourist town). This conceptual reflection, a dialogue between management and geographical sciences, aims to develop effective tools for analyzing the complexity of touristic territories.

INTRODUCTION

Dans la lignée des orientations prises par la politique industrielle, le secteur du tourisme s'empare de la question des dynamiques de croissance territoriale et mise sur une organisation territoriale inspirée des *clusters* pour développer les politiques de développement des destinations. Le concept de *cluster* (Porter, 1998) émane des recherches en économie industrielle et économie spatiale. Il a servi de modèle dans le cadre de nombreuses politiques de développement industriel en Europe comme en Amérique du Nord. Il fait désormais l'objet de nombreuses recherches en tourisme (Nordin, 2003 ; Van der Yeught, 2010 ; Fabry, 2009 ; Kim, Wicks, 2010) et inspire des expériences de développement des destinations touristiques dans le monde entier.

Le transfert de ce concept, qui émane de l'économie industrielle, à une activité hautement *servicielle* (sic) comme le tourisme appelle cependant une réflexion. Porter (1999, p.207) définit un *cluster* comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités ». Ses travaux portent essentiellement sur l'organisation territorialisée d'une chaîne de valeur, ou d'un segment d'une chaîne de valeur, destinée à produire des biens marchands, vendus sur un marché local ou distant et consommés ultérieurement sans que le client ait participé à la conception et à la production du bien. La production d'une expérience touristique est tout autre : elle est le fait du touriste qui mobilise ressources et prestations pour vivre son expérience touristique sur le territoire où elles sont co-inventées et co-produites. Pour prendre en considération la spécificité de l'activité touristique, le chercheur doit intégrer la dimension co-créative et co-productive du tourisme, et de fait enrichir le concept de *cluster*. Il doit en particulier tenir compte d'une dynamique de proximités singulière, le tourisme étant par nature mobilité et souvent marqué par la question de l'altérité. Il ne peut, par ailleurs, s'abstenir d'une prise en compte de la diversité des organisations socio-économiques territoriales génératrices de la dynamique de croissance, c'est-à-dire des modalités d'encastrement des activités touristiques sur les territoires considérés.

La réflexion conceptuelle autour de la notion de *cluster* tourisme proposée ici rappelle dans une première partie les antécédents industriels de ce concept. Elle montre que celui-ci décrit une dynamique productive localisée, activée par des proximités, géographique et organisationnelle, souvent *intermédiées* (sic). Elle montre enfin que le concept de *cluster* ne saurait décrire toutes les situations socio-économiques et que son utilisation à des fins de politiques de développement local nécessite que soient spécifiées les singularités de l'organisation industrielle territoriale ainsi que celle de l'industrie dont il est question. C'est à partir de l'analyse de ces trois points (dynamique de production, proximité, organisation socio économique) que l'enrichissement du concept de *cluster* est proposé dans la seconde partie. Nous soulignons ainsi que l'association du touriste à la co-création des ressources et la coproduction de l'expérience touristique exige l'intégration au moins partielle de ce dernier au sein du réseau des acteurs constitutif du *cluster*. Puis nous interrogeons les dynamiques de proximité à l'œuvre et montrons que la question des proximités organisée et géographique se pose de manière singulière : l'altérité à laquelle peut être confronté le touriste appelle une intermédiation différenciée selon les besoins du touriste et ses compétences acquises dans des expériences antérieures. Enfin, nous interrogeons la diversité des formes d'encastrement de l'activité touristique. Celle-ci oblige à considérer différents types de *cluster*, selon que le lieu a été créé par le tourisme (comptoir ou station) ou qu'il a été investi à un moment de son histoire (ville touristique) ; selon la configuration du marché et selon la perception de l'espace par le touriste.

LES CLUSTERS TOURISME : QUELLES LIMITES A L'APPLICATION DE LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS INDUSTRIELLES LOCALES A LA DYNAMIQUE DES ORGANISATIONS TOURISTIQUES LOCALES ?

La dimension spatiale du développement économique fait l'objet de nombreuses analyses qui sont aujourd'hui déclinées pour comprendre toutes les dynamiques de croissance et d'innovation localisées, quel que soit le secteur d'activité concerné et quelle que soit l'organisation socio-économique des territoires. Dans un article récent, Torre (2006, p. 2) constate que « les *clusters* sont aujourd'hui considérés comme la base de politiques locales, voire nationales, dans de nombreux pays » et pose la question « serons-nous tous *porteriens* ? ». Pour envisager les enjeux et les limites d'un tourisme *porterien*, nous proposons de revenir sur le concept de *cluster* en le ramenant à des éléments simples qui le fondent mais en constituent aussi la limite pour l'analyse des activités touristiques. Nous rappelons qu'il décrit une dynamique productive liée des externalités de réseau, à la diffusion locale des connaissances et la quasi-intégration des firmes (Torre, 2006) portée en particulier par des relations non marchandes primordiales. Si ces éléments le rendent convainquant pour analyser le tourisme, nous notons qu'il envisage l'activité économique dans une optique tout à fait industrielle : une logique d'offre et de chaîne séquencée de valeur. Nous rappelons ensuite les proximités en jeu dans cette dynamique de développement économique. Les recherches sur l'économie des proximités intéressent le tourisme en tout premier plan : si le tourisme est mobilité, il se traduit par une co-localisation temporaire et une confrontation à l'altérité qui interrogent les proximités et les intermédiations à l'œuvre. Enfin, nous soulignons la plasticité socio-économique du concept de *cluster*, utilisé pour étudier des organisations industrielles très diverses, du tissu de PME au système local polarisé autour de la grande entreprise, sans réelles frontières. Plasticité qui nous semble devoir faire l'objet de précisions dès lors que l'on analyse des territoires touristiques aux configurations socio-économiques très diverses mais inscrits dans les limites territoriales administratives rigides.

Une dynamique productive ancrée sur un territoire

Le processus d'émergence de dynamiques productives territorialisées donne lieu depuis plus d'une trentaine d'années à une littérature dense. S'enracinant dans les travaux d'Alfred Marshall (1890) sur les économies d'agglomération et les districts industriels, les apports issus de la convergence de réflexions en économie industrielle et en économie spatiale permettent d'envisager les synergies permises par la proximité d'entreprises, essentiellement petites et moyennes. Ces recherches ont mis en évidence différentes formes d'organisation industrielle localisées, donnant lieu à l'émergence de concepts aussi variés que les configurations analysées : systèmes productifs localisés, districts industriels, milieux innovateurs ou encore *clusters*.

Les travaux de Marshall avaient été oubliés par une science économique qui occultait l'espace mais, dans les années 70, Becattini les réinvestit et applique la notion de district industriel à l'Italie du Nord. Il définit un district comme :

Une entité socio-territoriale caractérisée par la coexistence active d'une communauté ouverte d'individus et d'une population segmentée d'entreprises. (...) La population des entreprises est segmentée dans la mesure où les différentes phases du processus productif sont réparties entre ces entreprises, chacune d'entre elles se spécialisant dans l'accomplissement d'une ou plusieurs phases (Becattini, 1992, p.45).

Les territoires analysés se caractérisent ainsi par une quasi-intégration verticale des activités productives (Torre, 2006). Les chercheurs mettent en évidence la singularité de leurs dynamiques économiques, inspirant les politiques de développement économique local ou les politiques industrielles (Pommier, Boilève, 2002). Ils présentent des caractéristiques communes et en particulier une importante densité de PME, entretenant des relations de coopétition (Brandenburger et Nalebuff, 1995) qui tiennent autant de la concurrence que de la coopération, développant ainsi des relations non marchandes portées par des réseaux sociaux étroits

(Storper, 1996) et facilitées par des croyances, des valeurs et une histoire partagées : « le territoire est plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites » (Pecqueur, 2000, p.15). On voit l'intérêt d'un tel cadre conceptuel pour envisager l'articulation des activités touristiques sur un territoire donné, un pays ou une station touristique ; ce qui conduit certains auteurs à parler de système touristique localisé (Perret, 1992, Marcelpoil et François, 2008). Les entreprises touristiques sont en effet concernées par ces analyses et en particulier par l'enjeu de la mise en réseau, créatrice de ressources spécifiques et inimitables) :

The competitive advantage of the tourism destination as a whole often relies on the overall inter-firm network configuration, more than on a few individual firm competencies (...) intangible – such as network-specific resources – and human assets are critical dimensions in tourism policy development. (Denicolai, et al., 2010, p.261

La qualité de la coordination entre les acteurs en charge de la production et de la commercialisation du séjour touristique constitue un enjeu fort de la compétitivité des destinations (Bocquet, 2008).

La nécessité d'organiser territorialement les acteurs en réseau naît des constats parallèles de l'existence de dynamiques économiques territoriales singulières et du caractère fondamentalement cumulatif et localisé de l'innovation. Les travaux des économistes évolutionnistes (Nelson, Winter, 1982) montrent que l'innovation se diffuse par grappes, le long de sentiers (Freeman, Soete, 1997), et qu'elle est favorisée par la proximité (Sierra, 1997). Comme le souligne Gaffard (1990, p. 245), le changement technologique est « localisé ». En élaborant une nouvelle grille d'analyse autour de la notion de milieu, le Groupe de Recherches Européen sur les Milieux Innovateurs (GREMI) apportera une contribution significative au débat en soulignant l'importance du contexte territorial dans la formation du processus d'innovation (Camagni, Maillat, 2006). L'organisation territoriale d'une industrie facilite l'échange d'information, une fertilisation croisée, l'émulation, le partenariat avec des industries connexes et des sous-traitants spécialisés mais aussi la constitution d'un marché bénéficiant de la confiance de consommateurs pionniers. L'ancrage géographique d'une filière d'activité activerait ainsi des échanges de connaissances et une émulation propices à l'innovation. Les chercheurs en tourisme avancent la même hypothèse (Alvarez Gonzalez et Gonzalez Morales, 2006) arguant de phénomènes de transfert et de diffusion de connaissances favorables à l'innovation sur les territoires touristiques (Shaw et Williams, 2009),

Porter (1998), analysant ce qui fonde l'avantage compétitif, conclut lui aussi aux vertus de la proximité territoriale et de la mise en réseau des acteurs locaux. Cet avantage concurrentiel est lié « au rythme d'innovation » soutenu par la proximité territoriale, à l'influence de la localisation sur « la productivité » (ibid, p. 218) ainsi qu'à une dynamique intense de création d'entreprises. Ses recherches l'amènent à considérer l'existence de *clusters*, définis comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités » (Porter, 1999, p.207). Les *clusters* de Porter regroupent des entreprises, des institutions de formation et de recherche, des industries connexes, qui toutes interviennent autour ou en complémentarité d'une même chaîne de valeur. La performance des *clusters* vient en particulier de la densité du réseau des collaborations et des chaînes d'approvisionnement locales. On est ici dans une logique d'offre : c'est l'organisation territoriale de la filière qui en fonde sa performance.

L'appropriation de ce concept issu de l'analyse des organisations industrielles par la recherche en tourisme, mais aussi par les politiques de développement touristique, interroge la pertinence d'un transfert – sans amendement ni enrichissement – d'une analyse des dynamiques productives industrielles aux dynamiques productives servicielles. Ainsi, la démonstration que l'organisation territoriale d'une activité productive améliore la productivité, la compétitivité ou l'innovation, repose sur l'hypothèse que les acteurs principaux de cette dynamique productive sont les producteurs, liés dans une chaîne de valeur (OECD, 1999,

Kim & Wicks, 2010, Haugland *et al*, 2011). Or, toutes les recherches sur l'économie des services (Gadrey, 1992), dont le tourisme, montrent que l'un des acteurs majeurs de la dynamique productive est le consommateur lui-même, co-producteur du service. Il est donc raisonnable d'investiguer les conséquences de cette co-production sur la pertinence du concept de *cluster* tourisme mais aussi sur la mise en œuvre du processus de développement local qu'il suggère.

Une dynamique de proximités intermédiée

Au-delà d'une certaine diversité conceptuelle, les travaux sur les dynamiques productives territoriales interrogent les logiques de proximité mises en œuvre. L'ancrage territorial des activités et la proximité géographique ne s'avèrent pas suffisants pour expliquer les dynamiques singulières de ces territoires. La coordination doit être envisagée dans une perspective « interactionniste » (Zimmermann, 2008, p. 111) et le chercheur doit « reconnaître l'idée que s'il y a proximité géographique, il n'y a pas nécessairement coordination » (ibid, p.112). La co-localisation n'est pas synonyme d'interaction. Rallet et Torre (1995) ont proposé de parler de proximité « organisée » pour évoquer une proximité qui n'est pas que géographique mais aussi relationnelle.

Cette distinction entre les deux formes de proximité permet une première typologie de mécanismes d'interaction territorialisés.

Tableau 2.2.2.2-1: Proximités et dynamiques d'interactions territorialisées d'après Torre et Rallet (2005)

	Proximité géographique	Proximité organisée
Proximité géographique	Agglomération sans interaction	Systèmes productifs localisés, systèmes locaux d'innovation, <i>clusters</i> : la proximité géographique est activée par la proximité organisée
Proximité organisée	Co-localisation non permanente : coordination à longue distance impliquant des face à face ponctuels	Organisations supra locales : coordination entre différents acteurs localisés dans différents lieux, supportée par des règles, routines et TIC

La proximité organisée peut être liée au fait que les agents économiques se reconnaissent dans des positionnements similaires ou complémentaires, dans des projets ou des organisations, on parle alors de proximité organisationnelle ; elle naît aussi du partage de codes, de valeurs ou de représentations, on parle alors de proximité institutionnelle. Torre (2010) précise dans un article récent que la proximité organisée obéit à une *logique d'appartenance* (« deux ou plusieurs acteurs appartiennent à un même graphe de relations, ou encore à un même réseau, que leur relation soit directe ou intermédiée » p. 415) et/ou peut obéir à une *logique de similitude* (ce qui « correspond à l'adhésion mentale à des catégories communes ; elle se traduit par le fait que des individus se trouvent à de faibles distances cognitives les uns des autres » p. 416).

Cette proximité organisée est portée par des mécanismes multiples. Elle n'est pas liée à la proximité géographique, qui est neutre, tant qu'elle n'est pas activée. Cette dernière peut même parfois empêcher la coopération (Tremblay, Fontan, 2004) ou lui nuire (Torre, 2006). Ce sont plutôt les échanges, les apprentissages, les collaborations ou les comportements concurrentiels, qui vont l'encourager.

La question de la proximité se pose avec une acuité toute naturelle dès lors qu'il s'agit d'envisager les activités touristiques : les touristes préparent un déplacement, ce qui implique des relations – à distance – avec les acteurs locaux, séjournent sur le territoire, et donc interagissent à des degrés divers avec les acteurs locaux, puis s'en reviennent fort d'expériences nouvelles, de connaissances nouvelles, dont ils gardent mémoire et qui peuvent les ramener ultérieurement sur ce territoire. Trois temps qui interrogent sur les formes de proximités activées et/ou créées et qui suggèrent une attention particulière à leur analyse pour qui veut animer une dynamique de « *clusterisation* » touristique.

L'analyse des dynamiques de proximité mises en jeu sur les territoires attestent par ailleurs de la nécessité d'une intermédiation. Dans les dynamiques d'innovation, le rôle des organismes d'intermédiation est bien connu (Clergeau *et al*, 2000). Il en est de même dans la formation (Bel, 2007). On peut résumer leur fonction en quatre points :

- la mise en relation, la circulation de l'information entre acteurs du territoire;
- l'animation de réseaux d'acteurs;
- dans une acception plus large de l'intermédiation, la traduction, l'interprétation des propositions des acteurs permettant leur ajustement;
- la coordination d'acteurs d'un projet commun, la définition des objectifs communs, la fédération des moyens pour les atteindre.

Dans son modèle tri-polaire, Bernard Soulage (1994) mentionne la place primordiale des institutions d'intermédiation : elles constituent l'un des trois groupes d'acteurs qui activent une dynamique économique territoriale. Elles favorisent la mise en réseau, l'activation d'une proximité organisée, l'irrigation du territoire par des réseaux sociaux porteurs d'un capital social (Putman, 1995 ; Nahapiet et Goshal, 1998). Si des territoires se caractérisent par une constitution autonome de ce capital social, basé sur un ordre collectif né de l'interaction de leurs habitants, d'autres peinent à trouver dans la proximité géographique le moteur d'une dynamique collective, parce qu'elle n'est pas suffisante pour embrasser toutes les dimensions du capital social. Ces *facilitateurs de réseaux* que sont les organismes d'intermédiation constituent à ce titre des moteurs majeurs de la réussite des *clusters* (Bories-Azeau *et al*, 2008).

Le tourisme, qui concerne un très grand nombre d'acteurs divers (pouvoirs publics, entreprises privées (de la TPE au grand groupe international), habitants, touristes), qui met en jeu une confrontation à l'altérité, et est fondamentalement lié à la mobilité, pose d'évidentes questions relatives à la mise en relation et à la coordination des acteurs, à l'animation des réseaux, à la création d'un capital social. Et la *clusterisation* des territoires touristiques invite tout naturellement à interroger les dynamiques de proximité et le rôle clé des facilitateurs de réseaux, des institutions d'intermédiation, qui les activent.

Une dynamique liée à la configuration socio-économique des territoires

Courlet (2002, p.31) rappelle que le district marshallien ne peut être érigé « en véritable paradigme pour expliquer la réalité des agglomérations en rapide croissance ». S'appuyant sur les travaux de Markusen (2000), on peut ainsi mettre en évidence quatre types d'agglomérations générant des dynamiques de croissance endogène :

- le premier, le district marshallien, ou à l'italienne, est composé d'un tissu dense de PME, et se caractérise par un marché du travail flexible;
- le second s'articule autour d'une grande entreprise, qui n'est pas forcément originaire du système local, et entretient des relations fortes avec un tissu d'entreprises locales mais aussi avec l'extérieur;
- le troisième est marqué par la présence motrice d'une grande installation d'État (base administrative ou militaire);

- le dernier présente le réseau local le moins dense : formé essentiellement de plateformes succursales de grandes entreprises extérieures, il est essentiellement tourné vers l'extérieur.

Les effets de proximité, la forme de la coordination, la nature des conventions sociales, ou les dynamiques d'innovation sont bien sûr spécifiques à chaque forme d'organisation industrielle locale et génèrent des trajectoires de développement spécifiques. Par ailleurs, on voit bien que selon le type d'agglomération d'activités, les modalités de gouvernance seront très différentes (Ehlinger *et al*, 2007).

Les organisations productives territorialisées ne peuvent non plus être analysées en faisant abstraction de la spécificité des activités productives concernées. Lorsqu'il parle de *clusters*, Porter ne spécifie pas si la dynamique économique envisagée est propre à certains types d'industries ou d'activités économiques. Pourtant certains auteurs ont tendance à considérer que les dynamiques de proximité analysées n'ont pas les mêmes enjeux selon les secteurs d'activité (MacDonald *et al*, 2007). Les entreprises peuvent avoir des activités similaires et être en concurrence, elles peuvent avoir des activités complémentaires, développant plutôt une logique de division du travail, elles peuvent travailler pour un marché local ou pour un marché éloigné, et enfin ces activités impliquent plus ou moins le consommateur. Les stratégies des acteurs locaux, les modalités d'interaction et de coordination, les économies d'agglomération, les dynamiques de création de savoirs, de ressources et d'actifs spécifiques présentent des singularités dont doit rendre compte l'analyse des proximités mais qui ne peuvent être supposées identiques selon toutes les configurations locales. En considérant d'ailleurs que la coordination et les interactions économiques ne nécessitent pas forcément de co-localisation durable pour être créatrices de savoirs (Rychen, Zimmermann, 2008). La diminution des coûts de transport de biens, de personnes et d'information (NTIC) facilitent des interactions et une coordination hors territoires qui finalement peuvent se contenter d'une co-localisation épisodique pour générer une forme de proximité organisée.

L'encastrement des activités dans les territoires considérés, leur articulation avec le contexte social, semble ici encore interroger les chercheurs en tourisme. La diversité des territoires touristiques, des configurations socio-économiques, ne peut se satisfaire d'une hypothèse d'articulation harmonieuse des proximités organisée et géographique pour étayer un modèle de *cluster* tourisme.

LES CLUSTERS TOURISME : REVISITER UN CONCEPT POUR RENDRE COMPTE DE LA SPECIFICITE DES ACTIVITES TOURISTIQUES

Le concept de *cluster*, on le voit, émane de recherches sur les dynamiques industrielles (Nordin, 2003), il est orienté sur une logique d'offre et fonde la croissance et la compétitivité industrielles sur les ressources des territoires. Ce concept fait aussi l'objet de nombreuses recherches dans le domaine du tourisme (Fabry, 2008) et inspire des expériences de développement touristique dans le monde entier, depuis le pays Basque jusqu'à la Chine (Kim, Wicks, 2010 ; Jackson & Murphy, 2006 ; Jackson 2006).

Que ce soit pour vendre une destination, accroître sa visibilité, développer sa capacité d'innovation, la mettre – ou la remettre – en tourisme, la nécessité d'une articulation des acteurs en des réseaux permettant la coopération, voire l'offre de prestations touristiques intégrées, appellerait une organisation territoriale de type *cluster* (Nordin, 2003 ; Mac Raw - Williams, 2004 ; da Cunha, da Cunha, 2005 ; Alvarez Gonzalez, Gonzalez Morales, 2006). Celle-ci favoriserait la transformation de relations de compétition en relations de coopération locale, coopération dont l'impact sur la compétitivité internationale est depuis longtemps soulignée.

There is also an emerging shift taking in global tourism paradigm that demands greater cooperation and collaboration at the local and regional levels to ensure a quality tourism product that can compete effectively at the global level – what some authors refer to as coopetition (Crouch, Richie, 1999, p.139).

Il s'agit bien d'insuffler de nouvelles dynamiques de développement des destinations en réponse à une concurrence accrue. S'appuyant sur l'analyse du cas australien, Jackson et Murphy (2006) parlent ainsi de la transition d'un modèle de développement basé sur l'avantage comparatif à un modèle de développement basé sur l'avantage compétitif, rejoignant les constats de Porter (1998) sur la concurrence dans l'industrie.

Les concepts utilisés par la littérature pour analyser les organisations productives territorialisées (Districts, Milieux innovateurs, Systèmes Productifs Localisés, *Clusters*...) ne rendent pas compte de la spécificité des activités de service et du phénomène de co-production à l'œuvre dans le tourisme. L'analyse de l'activité touristique ne peut pourtant faire l'économie d'une prise en compte de ce personnage essentiel qu'est le touriste, co-créditeur et co-producteur de son expérience touristique. L'expérience touristique vécue dans la destination n'est pas le fruit d'une chaîne séquencée d'activités destinées à mettre sur le marché une offre touristique (Lanquar, 1994), mais bien le résultat d'une mobilisation sous l'impulsion du touriste, à un temps donné et sur un territoire donné, d'une constellation – et non d'une chaîne – de services destinés à co-produire une expérience. Ce qui nous amène, dans la lignée des travaux de Normann et Ramirez (1993), à considérer que la destination touristique est une constellation territorialisée de valeur créée pour et avec le touriste.

Le chercheur ne peut donc s'abstenir de revisiter le concept de *cluster* s'il veut comprendre la dynamique de croissance endogène des territoires touristiques. La littérature sur les organisations productives localisées montre que les territoires considérés développent une socio-organisation singulière de l'activité productive. Une analyse de la singularité des *clusters* tourisme interroge en premier lieu l'organisation territoriale d'une activité de co-production d'expérience touristique. Cette approche peut être déclinée en trois entrées :

- L'intensité de la co-production et la co-crédation;
- La qualité et l'intensité de la proximité organisée;
- L'encastrement de l'activité touristique dans l'espace socio-économique.

L'intensité de la co-production et cocrédation

La participation du client à la production des services fait depuis longtemps l'objet d'une littérature abondante dans les sciences économiques et les sciences de la gestion. Paradoxalement les concepts de coproduction et de *servuction*¹ sont peu mobilisés dans l'analyse du tourisme et en particulier dans les approches des dynamiques territoriales. Dans la littérature sur les *clusters* tourisme, le touriste n'apparaît que de manière très marginale et uniquement en tant que consommateur. Cet autisme peut être interprété comme le résultat du discrédit qui pèse sur le touriste, être falot, incapable d'autonomie et grégaire. Or la démonstration a été faite que cette réputation n'est pas fondée et repose sur des lieux communs fabriqués par l'élite lorsque l'avènement du tourisme de masse a commencé à lui contester le privilège de la mobilité (Urbain, 1991 ; Équipe Mit, 2001, première partie).

Le touriste est en effet toujours, certes à des degrés divers, acteur-producteur et concepteur de son expérience touristique. Dans « Anciennes et nouvelles formes de tourisme », Pascal Cuvelier (1998) réfute l'usage du concept de consommation à propos du tourisme. Il lui substitue celui de pratique qui, selon lui, rend mieux compte de l'investissement de l'individu dans le champ touristique. D'autres chercheurs, les géographes de l'Équipe Mit, ont approfondi cette approche coproductive au sein du système touristique. Ils ont développé à la suite de travaux d'historiens, de sociologues et de géographes (Joutard, 1986 ; Corbin, 1988 ; Mac Cannell, 1976 ; Knafou, 1992) le rôle de créateur à travers le concept d'invention des lieux et

¹ La servuction est un concept marketing décrivant le processus de création d'un service. Il a été développé par P. Eiglier et E. Langeard en 1987 en combinant les termes service et production. (Wikipédia, <http://fr.wikipedia.org/wiki/Servuction>).

objets touristiques. Selon ces analyses la ressource touristique n'existe pas en elle-même mais plutôt en relation avec les représentations des individus touristes et des sociétés. Une illustration récente en a été apportée par la mise en tourisme du viaduc de Millau, imposée par les touristes contre les volontés de l'architecte Sir Norman Foster, des acteurs locaux et d'une partie des habitants. De nombreux échecs de projets touristiques trouvent en partie leur explication dans la négligence dans laquelle les touristes sont maintenus et dans la pression exercée par les élites qui veulent contrôler le temps libre (Violier, 2009). Le rôle de coproducteur s'exprime selon trois modalités. Premièrement, il a été démontré par la mise en évidence de l'existence d'un projet élaboré par le touriste. Ensuite, il apparaît dans la recherche de la meilleure adéquation entre le lieu et le projet pour la mise en œuvre d'une pratique (Équipe Mit, 2001 ; Mondou et Violier, 2009). Enfin, le touriste choisit un mode d'intermédiation, dans des conditions que nous développerons ci-après.

Un enseignement majeur de ces analyses pour la compréhension de la dynamique productive qui anime les *clusters* tourisme est l'accent mis sur l'intentionnalité du touriste et sa capacité à mobiliser au profit de son projet la constellation territorialisée de valeurs. À la différence de la logique industrielle, les *clusters* tourisme sont animés par des relations marchandes et non marchandes que les touristes entretiennent avec les acteurs locaux, les entreprises, les institutions, les objets, mais aussi avec les autres touristes, pendant les moments de coprésence virtuelle – la préparation du séjour – ou effective – le séjour. Contrairement aux analyses sur la chaîne de valeur qui l'exclut parfois complètement, le touriste joue au contraire un rôle déterminant face aux autres acteurs qui proposent mais ne disposent pas. En conséquence, le touriste doit être intégré au *cluster*.

La dynamique de proximité intermédiée

Cependant la dynamique de coproduction se heurte d'autant plus à l'étendue et à la diversité de l'espace terrestre que l'écoumène touristique, habité par les touristes est aujourd'hui plus vaste que l'écoumène des habitants permanents. Le touriste est donc confronté à la plus grande diversité possible depuis que les moyens de transport permettent de parcourir le monde dans tous les sens et depuis que le modèle soviétique, pour lequel le tourisme était suspect, s'est effondré. La Corée du Nord fait figure d'État relitique, un des rares endroits du monde auquel on ne peut accéder aisément. Le modèle de Cuvelier (1998) permet d'appréhender la diversité des « mondes » du tourisme en considérant deux continuum : la complexité/simplicité des prestations proposées par les intermédiaires et l'autonomie/hétéronomie de leur mise en œuvre. Les quatre mondes du tourisme ainsi mis en avant rendent compte de différents niveaux dans l'intensité de la co-production de l'expérience touristique : l'autonomie renvoie à la figure d'un touriste très actif dans la co-crédation et la co-production, quand la complexité renvoie à la variété des prestations mises en œuvre et leur articulation en une expérience touristique sur mesure.

Cette approche doit être poursuivie et complétée pour intégrer la question de l'altérité « définie comme la qualité de ce qui est autre pour un individu dont l'identité personnelle (« identité-Je ») et l'identité sociale (« identité-Nous »), sont les référents familiers, voire non questionnés par rapport à un monde étranger dont les normes et conventions et manières de faire sont radicalement autres » (Stock, 2008, p. 147). Le monde est ainsi caractérisé par la diversité des milieux humains qui l'occupent et le transforment, et les touristes, lors de la réalisation de leur projet y sont confrontés.

Pour saisir toutes les dimensions et l'intensité de cette confrontation de l'individu au Monde nous mobilisons les analyses de Bourdieu (1979 et 1980) et de Berque (2000). Le premier montre avec le concept d'habitus que, par la socialisation, l'individu intègre des normes et valeurs sociales qui constituent des dimensions de son identité. De son côté Berque ajoute que, contrairement à la modernité qui oppose l'humain et l'objet, le milieu est incorporé par l'individu. Il en résulte que par le tourisme, qui est un changement de place, il se retrouve confronté à des milieux dont il ne maîtrise pas les codes, sur lesquels il

est partiellement informé et dans lesquels son corps sera soumis à des conditions écologiques inhabituelles et éprouvantes.

Selon le degré d'altérité induit par le projet, le touriste peut être plus ou moins impliqué dans la coproduction. En effet, une altérité forte limite singulièrement ses capacités d'autonomie. Ni appartenance, ni similitude ne viennent supporter une proximité entre le lieu et le touriste, et celle-ci ne reste que géographique. Il tendra alors à s'orienter vers des prestations simples et/ou proposées par des intermédiaires en charge de limiter les inconvénients de l'altérité, et d'organiser une relative proximité du touriste avec le lieu investi. Pour autant, l'intensité de la participation du touriste dépend aussi des compétences accumulées, et donc de l'apprentissage effectué, de ses expériences antérieures et de la façon dont il a capitalisé les connaissances et développé ses savoirs. Ces compétences sont acquises par l'expérience touristique, mais également en dehors et réinvesties, nous pensons en particulier à des capacités linguistiques acquises dans la formation (Ceriani *et alii*, 2008). Elles se construisent dans le temps : un individu n'est pas soumis à un niveau d'altérité figé en fonction de données innées comme le donne à penser le modèle de Plog (1974). De même, la qualité de l'intermédiation requise pour accéder aux lieux n'est pas figée dans le temps : à mesure que les territoires s'ouvrent au tourisme, la qualité des intermédiations change.

Les intermédiaires constituent un ensemble vaste au sein duquel le tour-opérateur apparaît mais s'ajoutent les agences réceptives² comme les habitants du territoire de destination, dont certains sont des connaissances activées en faveur de la réalisation du projet, voire les touristes eux-mêmes à travers les récits abondants qui fourmillent de recommandations. L'intermédiation génératrice de proximité va de la diffusion d'informations à la fédération des moyens voire au pilotage du projet touristique.

Les intermédiaires ont alors pour mission de réinventer la réalité de la société d'accueil, pour la rendre accessible et compatible avec les anticipations du touriste. Outre l'offre de facilités tangibles permettant l'accès aux lieux (management ad hoc du *back office*, de l'arrière scène) ils ont alors pour fonction de créer une mise en scène de la société d'accueil, une théâtralisation de l'avant-scène du service. En ce sens ils facilitent l'interprétation des lieux par les touristes. De leur côté, les acteurs professionnels et institutionnels du tourisme cherchent à aplanir les difficultés auxquels les touristes seront confrontés. Les infrastructures (hôtels internationaux et hôtels-clubs, moyens de transport, restaurants) sont ainsi des technologies spatiales offertes pour que l'altérité reste supportable. En effet, elles jouent le rôle d'un sas qui protège le touriste contre les agressions du milieu humain dans lequel ils sont plongés. Ainsi, le touriste issu d'une société d'abondance et d'un milieu tempéré supporte d'autant mieux l'exposition à la pauvreté et à la moiteur de la nature tropicale humide que le circuit prévoit tous les soirs, dans les hôtels aux normes internationales, un havre de paix, de bonheur et d'atmosphère climatisée.

Au contraire dans un lieu qui lui est plus familier, parce qu'il le fréquente régulièrement ou parce que l'altérité est moins marquée (une destination en France pour des français), le touriste est en mesure d'activer des ressources, de construire et produire lui-même son expérience touristique. L'intensité de la co-production est alors plus importante. A ce titre, il est important de noter que les voyages au bout du monde ne constituent qu'une partie restreinte des mobilités touristiques. La plupart des touristes circulent dans une relative proximité puisque 85 à 90% des touristes des principales destinations habitent des pays proches d'altérité faible. Ainsi la plupart des touristes sont en situation de relative familiarité, ce qui explique le recours relativement faible aux circuits tout compris. Parmi les français, par exemple, seulement 15% des personnes qui ont effectué un déplacement touristique en 2009 ont eu recours à une agence de voyage ou à

² Il s'agit d'entreprises basées dans les destinations et qui sont utilisées comme intermédiaires par les tour-opérateurs mais aussi par les touristes qui les contactent par internet.

un tour-opérateur³. Les situations dans lesquelles la coproduction est affirmée sont donc les plus fréquentes. La proximité du touriste avec la destination se traduit par le fait qu'il dispose de compétences lui permettant d'appréhender le lieu, qu'il entretient des relations avec le lieu voire partage des représentations avec les occupants du lieu (résidents ou autres touristes). Cette proximité organisationnelle peut elle aussi nécessiter une forme d'intermédiation, ne serait-ce que pour animer le réseau, faire vivre et valoriser un capital culturel et social. S'il ne s'agit plus ici de créer *ex nihilo* et de mettre en scène une proximité entre le touriste et le lieu investi, l'intermédiation n'en est pas moins cruciale pour maintenir/développer le lien : les touristes, résidents éphémères et mobiles, développent des compétences de plus en plus grandes, leur permettant d'agrandir le cercle de ce qui leur est *proche* ou familier.

La *clusterisation* des territoires touristiques ne peut ainsi faire l'économie d'un questionnement sur la qualité de l'intermédiation et des intermédiaires qui activent les proximités ainsi que de leur évolution dans le temps. Il est ainsi pertinent, par exemple, d'interroger l'association des grands tour-opérateurs ou groupes hôteliers, intermédiaires primordiaux des destinations touristiques lointaines, ou celle des acteurs de la vie associative locale des destinations de l'hexagone. Ou de questionner l'usage qui est fait des technologies de l'information et de la communication pour informer les touristes, animer des réseaux, développer leurs compétences ou une culture commune. Ou d'examiner la force et l'influence relative de ces intermédiaires au cours du temps, à mesure que le lieu touristique se développe. Dans tous les cas, la dynamique des proximités touristiques semble devoir s'appuyer sur une organisation supra-locale, multi-scalaire, supportée par des technologies. Le concept de *cluster* semble à ce titre peut être un peu étroit pour rendre compte de la dimension supra locale des facilitateurs de proximité.

L'encastrement du tourisme dans un contexte socio-économique

La pratique touristique et les relations établies avec les autres acteurs ne se déploient pas dans un espace support neutre mais elles sont encadrées dans un milieu au sein duquel les acteurs sont temporairement coprésents et qui influe sur le déroulement du processus de coproduction. L'analyse des *clusters* tourisme comme organisation productive induit ainsi la prise en compte de contextes différents qui influencent son efficience. À la suite de Granovetter (1985) nous considérons en effet que les acteurs économiques sont encadrés dans des contextes sociaux et institutionnels. Est-il possible de rendre compte d'une manière rationnelle de la diversité des situations ?

Il en résulte tout d'abord que différents contextes peuvent être repérés afin de rationaliser la diversité des scénarii possibles. À partir de la typologie des lieux touristiques proposée par l'équipe Mit (2001 ; Stock, 2003), il nous semble possible d'esquisser un tableau qui rende compte des paramètres qui influent sur le déroulement de la coprésence et donc sur la dynamique des *clusters* tourisme. Ensuite dans ces lieux, prévalent différentes configurations de marché. Enfin, les limites spatiales et l'étendue du *cluster* ne sont pas données a priori et seulement par les acteurs professionnels et institutionnels mais sont co-construites avec les touristes.

Le tableau proposé tente de synthétiser les relations attendues des acteurs avec le tourisme et des acteurs entre eux dans des contextes types repérés et caractéristiques du tourisme. Au départ, deux catégories majeures s'opposent : elles distinguent les lieux créés par et pour le tourisme de ceux qui ont été historiquement investis. Dans les premiers, il n'existait rien ou presque avant l'irruption du tourisme qui va urbaniser le lieu. Dès lors les acteurs du tourisme sont en situation d'imposer leurs stratégies de développement. Cette première catégorie se subdivise en comptoir ou station. Le premier sous-type est caractérisé par la fermeture, matérialisée par une clôture plus ou moins affirmée, qui isole vis-à-vis de

³ Chiffres clé du tourisme édition 2010 (données 2009) Direction générale de la compétitivité, de l'industrie et des services.

l'extérieur, un espace sur lequel s'exerce le contrôle d'un acteur majeur, maître du jeu. L'hôtel-club fonctionne ainsi. Inversement, la station se distingue par l'ouverture et par la mise en concurrence in situ des entreprises avec l'intervention plus ou moins marquée d'un acteur public. Toutefois, comme le tourisme constitue le moteur économique du lieu, le capital social est fondé sur le tourisme. Le pouvoir local est souvent contrôlé ou influencé par les intérêts touristiques. Les habitants, pour la plupart employés dans des entreprises du secteur, sont acquis aux intérêts du tourisme. Historiquement, l'implantation de l'espace touristique en marge du territoire du village a conduit à la sécession du quartier touristique érigé en commune de plein-droit ou à un basculement de centralité comme à Escoubiac devenue La Baule-Escoubiac (Violier, 2002). La construction des proximités organisées en est facilitée.

Tableau 2.2.2.2-2: Configurations des lieux touristiques

	Critères Types	Place du tourisme	Acteurs publics	Acteurs privés	Habitants	Projet local
Lieux créés par le tourisme	Comptoir touristique	Essentielle	Retirés	Monopole	Néant ou à l'écart	Entreprise
	Station touristique nouvelle	Essentielle	Acquis	Concurrence Intra touristique	Station nouvelle : la plupart des habitants vivent du tourisme donc acquis	Station
	Station touristique ancienne	Importante	Acquis à partagés	Concurrence Intra touristique	Processus de résidentialisation apparition d'une opposition des habitants temporaires (résid. second.) ou permanents	Station-Ville
Lieux investis par le tourisme	Site touristique	Essentielle	En marge	Acquis	Néant	Entreprise
	Ville touristique	Subalterne	Partagés	Concurrence double intra touristique et extra	Indifférents à hostile	Ville
	Ville touristifiée	Essentielle	Acquis à partagés	Concurrence intra touristique	Hostiles	Ville-Station
	Ville étape	Subalterne	Partagés	Concurrence double intra touristique et extra	Indifférents à hostile	Ville

La seconde catégorie, les villes touristiques, se distingue des lieux créés par le tourisme par la diversité des fonctions. Le tourisme a en effet investi des lieux chargés d'histoire où les fonctions administratives et économiques sont plurielles. Les acteurs du tourisme y entrent en concurrence pour le partage des ressources avec d'autres intérêts. Les acteurs économiques des autres fonctions peuvent s'y opposer. Les pouvoirs publics ne sont pas d'emblée acquis au tourisme. L'inventaire même des acteurs pose question entre ceux qui sont situés au cœur du système touristique et qui s'y reconnaissent, et d'autres plus en marge, ou qui revendiquent d'autres appartenances comme la sphère culturelle ou sportive... sans oublier les synergies avec le monde des événements d'affaires. La construction des proximités organisées se heurte donc à davantage d'obstacles.

Au-delà, les lieux évoluent. Les comptoirs tendent à devenir des stations comme les stations se muent en villes dès lors que des fonctions non touristiques, et notamment l'accueil de résidents permanents ou semi-permanents, tendent à se développer. Le processus de résidentialisation permis par la mobilité croissante des individus change en effet la nature de la station dans laquelle les fonctions tendent à se diversifier. Cette évolution contextuelle induit une modification du poids des acteurs du tourisme qui tend à aligner la situation de coprésence sur celle des villes touristiques. Inversement, les villes touristiques connaissent également des évolutions. Certaines sont devenues des villes *touristifiées*, lorsque l'évolution historique s'est traduite par la disparition ou l'affaiblissement de fonctions autrefois dominantes, et la montée en puissance concomitante du tourisme. Il en est ainsi de Venise ou de Bruges pour ne citer que les plus célèbres. Le contexte se rapproche de celui de la station avec un capital social touristique affirmé.

Mais cette clé de lecture doit être croisée avec une seconde qui met l'accent sur la typologie des acteurs en coprésence. Le fonctionnement interne du lieu tient en effet aussi aux rapports de force qui s'établissent, et notamment à la présence ou non d'établissements intégrés aux réseaux majeurs du secteur. Les systèmes touristiques localisés peuvent ainsi présenter une structure de marché de type monopolistique ou oligopolistique, marquée par la domination d'un nombre réduit de grands acteurs, ou à l'inverse de type totalement concurrentiel, caractérisée par un grand nombre de PME et de TPE dont la convergence difficile des stratégies nécessite une orchestration par les acteurs publics. Dans le premier cas, un seul acteur ou un nombre réduit d'acteurs influence durablement la dynamique du lieu. Cette situation est plus fréquente dans les destinations majeures du tourisme, les stations huppées comme les métropoles, ce qui souligne la nécessité de croiser cette entrée avec la précédente, la typologie des lieux. Inversement dans les lieux moins renommés, le tourisme repose sur le capital régional éclaté entre de multiples entrepreneurs qui répugnent à s'associer.

Les deux précédentes approches mettent en évidence des contextes différents ; il s'agit cependant de préstructurations qui n'obèrent pas totalement la capacité d'initiative des individus. Une analyse clinique s'impose donc afin d'apprécier comment, dans un lieu précis, les acteurs parviennent à construire une proximité organisée malgré les nombreuses discontinuités qui les séparent en mobilisant les marges de manœuvre dont ils se saisissent (Friedberg, 1993).

Enfin, il découle également de la participation du touriste au processus de production que le périmètre du *cluster* touristique n'est pas donné a priori par les acteurs territorialisés, ou par les institutions qui cherchent à capter au profit d'un territoire la dynamique productive, comme c'est le cas des *clusters* industriels. La forme spatiale du district touristique et son étendue sont incertaines. La première est donnée par l'intentionnalité du touriste. Elle dépend de la représentation que le touriste se fait de l'espace au sein duquel il déploie son projet récréatif. Pour certains, la destination se résume à un lieu élémentaire, une station ou une ville. Pour d'autres touristes ou dans d'autres situations, une étendue plus vaste est appréhendée. En effet, le touriste demeure mobile une fois qu'il a atteint sa destination princeps, si bien que l'espace du *cluster* peut intégrer plusieurs types de lieux élémentaires. Par exemple, un circuit de découverte de la Vallée de la Loire inclut plusieurs sites, les châteaux isolés comme Chambord, des villes touristiques

(Amboise), des villes-étapes (Tours), des villages touristifiés (Chenonceau)... Tous ces lieux pourront être visités à partir d'un lieu de séjour, une ville étape comme Tours, bien dotée en hôtels mais que les touristes visitent peu. L'espace du *cluster* résulte ainsi de la densité des liens que les touristes établissent entre des lieux en relation et avec d'autres acteurs pour la mise en œuvre de leur projet. Les professionnels et les politiques peuvent bien sûr tenter d'influencer les mobilités secondes, celles qui se déploient une fois que le touriste a atteint sa destination – mobilité princeps – (Piriou, 2008), mais en dernier ressort le touriste valide les propositions. La cartographie des *clusters* touristiques échappe ainsi à celle des territoires administratifs malgré les impositions territoriales intentées par les acteurs institutionnels. Ce décalage entre l'espace pratiqué par les touristes et les territoires institutionnels constitue un défi posé à la gouvernance des espaces touristiques.

Le concept de *cluster*, pour être pertinent dans le champ du tourisme, doit donc être, selon nous déformé, également en raison des contextes sociaux, économiques et spatiaux dans lesquels il s'insère.

CONCLUSION

Nous avons montré dans cet article que le concept de *cluster* était probablement trop étroit et devait au minimum être enrichi pour rendre compte de la dynamique des territoires touristiques. En effet, ce concept élaboré pour l'industrie doit être transformé selon trois axes. Premièrement, la dimension coproductive du tourisme implique d'intégrer le touriste au sein du *cluster*. Deuxièmement, la confrontation à l'altérité inhérente au tourisme oblige à s'interroger sur l'articulation entre proximité organisationnelle et proximité géographique souvent intermédiée par des acteurs aussi divers que les tour-opérateurs, les hôteliers, les habitants ou les touristes eux-mêmes. Le *cluster* entraîne l'association d'acteurs qui ne sont pas nécessairement coprésents et dont les cultures (professionnelles, sociétales...) ne sont pas homogènes. La dynamique touristique concerne une organisation supra-locale dont rend mal compte le concept de *cluster*. Troisièmement, en application de la théorie de l'encastrement, l'hétérogénéité des configurations socio-économico-spatiales méritent d'être prise en considération et interroge sur les bases de la cohésion des dispositifs.

Ces premiers travaux ouvrent plusieurs perspectives de recherche sur les modalités d'association de ces acteurs clés, temporairement présents sur le territoire, mais rarement associés. Les technologies de l'information offrent à cet égard des outils favorisant la construction d'une proximité organisationnelle à condition bien sûr que des espaces leurs soient ouverts (Clergeau, Violier, 2011). Mais c'est principalement la gouvernance des destinations qui est interrogée par nos travaux. La cohésion des dispositifs de mise en réseau des acteurs n'est effective que si l'ensemble des parties prenantes est associée à leur gouvernance, que ces parties prenantes soient des acteurs publics locaux ou des entreprises privées internationales voire des représentant des touristes ou des habitants. Enfin, nos travaux interrogent les trajectoires des territoires touristiques. Les destinations changent, innovent, renouvellent leurs organisations et leurs ressources, ce sous l'impulsion de choix des acteurs associés dans des processus de tri et d'erreur. La capacité d'évolution est liée à l'influence de ces parties prenantes et des jeux de conflit/coopération/négociation autour du partage des territoires qui les animent.

BIBLIOGRAPHIE

Álvarez Gonzalez, J.A. et D.O. Gonzalez Morales. 2006. «L'apprentissage, l'innovation et la compétitivité dans les clusters touristiques: une étude comparée entre l'Espagne et l'Italie». *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 4, p. 551-574. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2006-4-page-551.htm>.

- Becattini, G. 1992. «Le district marshallien : une notion socio-économique». Dans *Les régions qui gagnent*, sous la dir. de G. Benko et A. Lipietz. Paris: Presses universitaires de France.
- Bel, M. 2007. «Formation et territoires: Des approches renouvelées». *Formation emploi*, vol. 97, p. 67-80. En ligne: <http://formationemploi.revues.org/1698#text>.
- Berque, A. 2000. *Écoumène, introduction à l'étude des milieux humains*. Trad. fre. Coll. «Mappemonde». Paris: Belin, 271 p.
- Bocquet, R. 2008. «Proximités et coordination inter-firmes: une analyse empirique de la compétitivité des stations de sports d'hiver». *Revue d'Économie Régionale & Urbaine*, vol. Juin, no 2, p. 159-178. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-d-economie-regionale-et-urbaine-2008-2-page-159.htm>.
- Bories-Azeau, I., C. Fabre, P. Faillenot et A. Loubès. 2008. «La contribution de l'animateur dans la production et la mobilisation du capital social au sein d'un réseau inter-firmes». Dans *Management et réseaux sociaux*, sous la dir. de M. Lecoutre et P. Lievre, p. 279-291. Paris: Hermès Lavoisier.
- Bourdieu, P. 1980. *Le sens pratique*. Coll. «Le Sens commun». Paris: Éditions de Minuit, 475 p.
- Bourdieu, P. 1979. *La distinction: Critique sociale du jugement*. Paris: Éditions de Minuit, 672 p.
- Brandenburger, A.M. et B.J. Nalebuff. 1995. «The right game: Use game theory to shape strategy». *Harvard business review*, p. 57-71. En ligne: [http://fringe.davesource.com/Fringe/Information/Business%20-%20Game%20Theory%20-%20Using%20Game%20Theory%20to%20Shape%20Strategy%20\(1995%20Harvard%20Review\).pdf](http://fringe.davesource.com/Fringe/Information/Business%20-%20Game%20Theory%20-%20Using%20Game%20Theory%20to%20Shape%20Strategy%20(1995%20Harvard%20Review).pdf).
- Brunel, S. 2006. *La planète disneylandisée. Chroniques d'un tour du monde*. Auxerre: Éditions Sciences humaines.
- Camagni, R. et D. Maillat. 2006. *Milieus innovateurs, théorie et politiques*. Coll. «Géographie». Paris: Economica Anthropos.
- Ceriani, G., V. Coëffé, J.-C. Gay, R. Knafo, M. Stock et P. Violier (2008). Conditions géographiques de l'individu contemporain. *EspacesTemps.net* En ligne: <http://test.espacestems.net/articles/conditions-geographiques-de-lrsquoindividu-contemporain/>.
- Clergeau, C., M. Detchessahar et B. Quinio. 2000. «Les politiques de développement technologique : contenu, organisation et évaluation de la fonction d'intermédiation technologique». *Politiques et management public*, vol. 18, no 2, p. 25-42. En ligne: http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/pomap_0758-1726_2000_num_18_2_2625.
- Clergeau, C. et P. Violier. 2011. «Les clusters tourisme: quels enjeux pour les systèmes d'information? Une analyse exploratoire». Dans *XVIème conférence de l'Association Information et Management* (Saint-Denis de la Réunion, 25-27 mai: Institut d'Administration des Entreprises.
- Corbin, A. 1988. *Le Territoire du vide: L'Occident et le désir du rivage (1750-1840)*. Paris: Aubier.
- Courlet, C. 2002. «Les systèmes productifs localisés: un bilan de la littérature». *Etude et recherches sur les systèmes agraires et le développement*, vol. 33, p. 27-40.
- Crouch, G.I. et J.R.B. Ritchie. 1999. «Tourism, Competitiveness, and Societal Prosperity». *Journal of Business Research*, vol. 44, no 3, p. 137-152. En ligne: <http://www.estig.ipbeja.pt/~aibpr/Ensino/EngDesenvTur/MaterialdeApoio/2semestre/CroucheRitchie/Crouch1999.pdf>.
- Cuvellier, P. 1998. *Anciennes et nouvelles formes de tourisme une approche socio-économique*. Coll. «Collection Tourisimes et sociétés». Paris ; Montréal: L'Harmattan, 238 p.

- da Cunha, S.K. et J.C. da Cunha. 2005. «Tourism cluster competitiveness and sustainability: Proposal for a systemic model to measure the impact of tourism on local development». *Brazilian Administration Review*, vol. 2, no 2, p. 47-62. En ligne: <http://www.scielo.br/pdf/bar/v2n2/v2n2a05.pdf>.
- Denicolai, S., G. Cioccarelli et Z. Antonella. 2010. «Resource-based local development and networked core-competencies for tourism excellence». *Tourism Management*, vol. 31, no 2, p. 260-266. En ligne: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2009.03.002>.
- Ehlinger, S., V. Perret et D. Chabaud. 2007. «Quelle gouvernance pour les réseaux territorialisés d'organisations ?». *Revue Francaise de Gestion*, vol. 170, no 1, p. 155-171. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2007-1-page-155.htm>.
- Équipe_MIT. 2002. *Tourismes 1*. Coll. «Mappemonde». Paris: Lieux communs. Belin.
- Fabry, N. 2008. «Clusters de tourisme et compétitivité des acteurs, une solution pour conforter le tourisme d'affaires et événementiel parisien ». Dans *Destinations et Territoires, vol 1 : Coprésence à l'œuvre*, sous la dir. de J.P. Lemasson et P. Violier, p. 55-68. Québec: Presses de l'Université du Québec, Éditions Téros.
- Freeman, C. et L. Soete. 1997. *The economics of industrial innovation*. London: Routledge.
- Gadrey, J. 1992. *L'économie des services*. Coll. «Repères ; 113». Paris: La Découverte, 125 p.
- Gaffard, J.-L. 1990. *Economie industrielle et de l'innovation*. Paris: Dalloz.
- Granovetter, M. 1985. «Economic action and social structure: the problem of embeddedness». *American journal of sociology*, vol. 91, no 3, p. 481-510. En ligne: <http://glennschool.osu.edu/faculty/brown/home/Org%20Theory/Readings/Granovetter1985.pdf>.
- Haugland, S.A., H. Ness, B.-O. Grønseth et J. Aarstad. 2011. «Development of tourism destinations: An integrated multilevel perspective». *Annals of Tourism Research*, vol. 38, no 1, p. 268-290. En ligne: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2010.08.008>.
- Jackson, J. 2006. «Developing regional tourism in China: The potential for activating business clusters in a socialist market economy». *Tourism Management*, vol. 27, no 4, p. 695-706. En ligne: <http://dx.doi.org/10.1016/j.tourman.2005.02.007>.
- Jackson, J. et P. Murphy. 2006. «Clusters in regional tourism: An Australian case». *Annals of Tourism Research*, vol. 33, no 4, p. 1018-1035. En ligne: <http://dx.doi.org/10.1016/j.annals.2006.04.005>.
- Joutard, P. 1986. *L'invention du Mont-Blanc*. Coll. «Archives». Paris: Gallimard, Juillard.
- Kim, N. et B.E. Wicks. 2010. «Rethinking tourism cluster development models for global competitiveness». Dans *2010 ICHRIE Conference* (San Juan, Puerto Rico, 28-31 juillet 2010).
- Knafou, R. 1992. «L'invention du tourisme». Dans *Encyclopédie de géographie*, sous la dir. de A. Bailly, R. Ferras et D. Pumain, p. 851-864. Paris: Economica.
- Lanquar, R. 1994. *L'économie du tourisme, 4 éd.* Coll. «Que sais-je?». Paris: Presses universitaires de France.
- MacCannell, D. 1976. *The tourist: A new theory of the leisure class*. New York: Schocken Books.
- MacDonald, F., Q. Huang, D. Tsagdis et H.J. Tüselmann. 2007. «Is there evidence to support porter-type cluster policies?». *Regional Studies*, vol. 41, no 1, p. 39-49.
- Marcelpoil, E. et H. François. 2008. «Les processus d'articulation des proximités dans les territoires touristiques». *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 2, p. 179-191.

- Markusen, A. 2000. «Des lieux aimants dans un espace mouvant : une typologie des districts industriels». Dans *La richesse des régions*, sous la dir. de G. Benko et A. Lipietz, p. 85-119. Paris: Presses universitaires de France.
- Marshall, A. 1971. *Principes d'economie politique*. Coll. «Reimpressions G+B.». Paris: Gordon and Breach, 158 p. En ligne: http://classiques.ugac.ca/classiques/marshall_alfred/principes_eco_pol_1/principes_eco_pol_1_1.pdf.
- Mondou, V. et P. Violier. 2009/2. «Projets, pratiques et lieux touristiques, quelles relations ?». *Mappemonde*, no 94. En ligne: <http://mappemonde.mgm.fr/num22/articles/art09201.html>.
- Nahapiet, J. et S. Ghoshal. 1998. «Social capital, intellectual capital and the organizational advantage». *Academy of management review*, vol. 23, no 2, p. 242-266.
- Nelson, R.R. et S.G. Winter. 1982. *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press, xi, 437 p.
- Nordin, S. 2003. *Tourism, clustering and innovation: Paths to economic growth and development*. Östersund, Sweden: European Tourism Research Institute.
- Normann, R. et R. Ramirez. 1993. «From value chain to value constellation: Designing interactive strategy». *Harvard business review*, vol. 71, no 4, p. 65-77.
- Pecqueur, B. et J.-B. Zimmermann. 2004. *Économie de proximités*. Trad. fre. Paris: Hermès science publications, 264 p.
- Perret, J. 1992. «Le développement touristique local: les stations de sport d'hiver». Doctorat, Grenoble, Université Pierre Mendès France.
- Pirou, J. 2009. «Une approche régionale de la destination touristique». Dans *Destinations et territoire, Volume 1. Coprésence à l'œuvre*, sous la dir. de J.-P. Lemasson et P. Violier, p. 38-44. Québec: Presse de l'Université du Québec, Téos.
- Plog, S. 1974. «Why destination areas rise and fall in popularity». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, vol. 14, no 4, p. 55-58.
- Pommier, P. 2002. *Les systèmes productifs locaux*. Coll. «Territoires en mouvement». Paris: La documentation française, DATAR, 78 p.
- Porter, M.E. 1999. *La concurrence selon Porter*. Paris: Village mondial., 475 p.
- Porter, M.E. 1998. «Clusters and the new economics of competition». *Harvard business review*, p. 77-90. En ligne: <http://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition/ar/1>.
- Putman, R.D. 1995. «Bowling alone : Americas declining social capital». *Journal of democracy*, vol. 6, no 1, p. 65-78.
- Rallet, A., A. Torre et A.d.s.r.d.l. française. 1995. *Économie industrielle et économie spatiale*. Coll. «Bibliothèque de science régionale». Paris: Économica, xvi, 473 p.
- Rychen, F. et J.-B. Zimmermann. 2008. «Clusters in the global knowledge-based economy: Knowledge gatekeepers and temporary proximity». *Regional Studies*, vol. 42, no 6, p. 767-776.
- Shaw, G. et A. Williams. 2009. «Knowledge transfert and management in tourism organisations: An emerging research agenda». *Tourism Management*, vol. 30, no 3, p. 325-335.
- Sierra, C. 1997. «Proximités, interactions technologiques et territoriales, une revue». *Revue d'économie industrielle*, vol. 82, no 1, p. 7-38. En ligne: <http://dx.doi.org/10.3406/rei.1997.1685>.

- Soulage, B. 1994. *La place du politique dans les systèmes productifs localisés*. Coll. «Industries, territoires et politiques publiques». Paris: L'Harmattan.
- Stock, M. 2008. «Il Mondo è mobile». Dans *L'invention du Monde: Une géographie de la mondialisation*, sous la dir. de J. Lévy. Paris: Presses de SciencePo.
- Stock, M. 2003. *Tourisme, acteurs, lieux, enjeux*. Coll. «Belin Sup. Géographie». Paris: Belin.
- Storper, M. 1996. «Regional economies as relational assets». *Revue d'économie régionale et urbaine*, no 4, p. 655-672. En ligne:
<http://webfirstlive.lse.ac.uk/geographyAndEnvironment/whosWho/profiles/Michael%20Storper/pdf/RegEcRelAssets.pdf>.
- Torre, A. 2010. «Jalons pour une analyse des dynamiques de proximité». *Revue d'économie régionale et urbaine*, vol. 3, p. 409-437.
- Torre, A. 2006. «Clusters et systèmes locaux d'innovation: Un retour critique sur les hypothèses naturalistes de la transmission des connaissances à l'aide des catégories de l'économie de la proximité». *Régions et développement*, vol. 24, p. 15-44.
- Torre, A. et A. Rallet. 2005. «Proximity and Localization». *Regional Studies*, vol. 39, no 1, p. 47-59.
- Tremblay, D.-G., J.-L. Klein, J.-M. Fontan et S. Rousseau. 2004. *Territorial proximity and innovation: a survey of the Montreal region. Research note n°2004-06 A*. Canada Research Chair on the Socio-Organizational Challenges of the Knowledge Economy.
- Urbain, J.-D. 1991. *L'idiot du voyage histoires de touristes*. Paris: Plon, 270 p.
- Violier, P. 2009. *Développement local et tourisme*. Coll. «Belin Sup. Tourisme». Paris: Belin, 180 p.
- Violier, P. 2002. «La Baule de la station au lieu de vie». *Mappemonde*, vol. 66, p. 22-44.
- Zimmermann, J.-B. 2008. «Le territoire dans l'analyse économique». *Revue Française de Gestion*, vol. 184, p. 105-118.

2.2.2.3 L'intelligence collective à la rescousse du développement des communautés territoriales

Titre de l'article **L'intelligence collective à la rescousse du développement des communautés territoriales**

Using collective intelligence to come to help develop territorial communities

Auteurs **GADOURY, Gaston, Ghislain BEAULÉ et Geneviève TREMBLAY**
Intervenants/Direction de santé publique, Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue, Rouyn-Noranda QC

Résumé

La connaissance d'une communauté de territoire est toujours complexe et à facettes multiples parce que ce territoire est écosystémique et vivant. Cette communauté ne peut donc être comprise et expliquée par un seul domaine de connaissance, par un seul individu, par un seul procédé. Elle ne peut être mieux saisie que par ceux qui la connaissent et qui y vivent. Ceci étant, les organismes de soutien rattachés à son développement peinent à la comprendre et à l'expliquer à partir de données, de procédés et de calculs (souvent par manque d'interfaces). Le diagnostic de la santé de cet écosystème doit donc être fait et compris de telle sorte à mobiliser et à responsabiliser la communauté et les acteurs de soutien à un développement approprié. C'est ce que l'expérience de Tableau de bord des communautés de l'Abitibi-Témiscamingue a tenté de faire en s'appuyant sur une démarche en sept étapes : préparation, état de situation, potentiel de développement, ancrage local, situations préoccupantes, pistes d'action et plan d'action, suivi et évaluation.

Pour ce faire un groupe d' « experts territoriaux » ont :

- délimité le territoire de chacune des communautés de la région,
- identifié les indicateurs devant caractériser une communauté,
- proposé une communauté, par territoire de MRC, pour vivre une démarche Tableau de bord de communauté.

Un groupe de discussion de la communauté pilote (15 à 20 personnes) a :

- construit ensemble la connaissance de la communauté,
- identifié les situations préoccupantes,
- proposé des pistes de solution pour agir sur ces préoccupations,
- invité les citoyens à participer à l'action.

L'originalité du projet réside dans la façon de construire la connaissance et l'intervention par le procédé : prise de connaissance – appropriation - validation.

Abstract

Knowing a territorial community is always a complex and multi-faceted process, because that territory is living, like an ecosystem. The community therefore cannot be understood and explained by any one field of knowledge, or by any one individual or process. It cannot be better understood than by those who know it and who live in it. That being said, support organizations who help it develop struggle to understand and explain it based on data, processes, and calculations (often because they lack the necessary liaisons). The health of this ecosystem must be diagnosed and understood in such a way that

the community and supporting organizations will be mobilized and take responsibility for appropriate development. This is what the Community Scorecard experiment in Abitibi Témiscamingue tried to do using a seven-step process: preparation, assessment, development potential, local base, worrisome situations, potential courses of action and action plan, and follow-up and evaluation.

To do this, a group of “territorial experts” did the following:

- *Defined the territorial limits of each community in the region,*
- *Identified gauges to characterize a community, and*
- *Proposed one community per MRC territory to undergo a Community Scorecard process.*

A discussion group (15 to 20 people) from the pilot community did the following:

- *Worked together to describe their knowledge of the community,*
- *Identified the worrisome situations,*
- *Proposed courses of action to help resolve these situations, and*
- *Invited citizens to participate.*

The originality of the project is in the way it develops knowledge and intervention plans by the process of assessment–appropriation–validation.

INTRODUCTION

Cet article présente une expérience novatrice réalisée en Abitibi-Témiscamingue dans six communautés locales. C'est une démarche centrée sur la connaissance des caractéristiques des communautés et la mobilisation des personnes concernées. Elle fait appel à leur intelligence pour valider et enrichir le profil communautaire et dégager les actions collectives afin d'améliorer la situation de précarité ou maintenir la position enviable de la communauté. À cette fin, nous situerons l'approche de développement des communautés (DC) et la méthodologie d'évaluation de cette expérience. Ensuite, nous présenterons la démarche et les acteurs impliqués ainsi que les résultats obtenus ayant trait au processus utilisé et aux retombées engendrées.

Rappelons d'abord que le développement des communautés est défini comme étant un exercice de création d'initiatives locales basé sur la coopération et l'entraide. Il est souvent confronté aux exercices de planification de développement réalisés par les institutions publiques et les organisations ou les firmes de consultants qui s'appuient sur une approche par programmes ou d'organisation de services. Rarement ces exercices facilitent la coopération, l'entraide ni de réel processus participatif. Au plus, ce sont des exercices d'information ou de consultation permettant de confirmer les axes et objectifs prédéfinis par les professionnels de ces institutions. L'approche bureaucratique offre peu d'espace au processus d'*empowerment* collectif. Peut-on changer cette perspective pour maximiser la participation citoyenne, au bénéfice du développement des communautés?

Si toutes les communautés sont porteuses d'intelligence collective, peut-on la faire émerger à partir d'un processus structuré favorisant l'expression d'une pensée et d'un agir collectifs afin d'accroître le mieux-être de la communauté dans un délai raisonnable?

CONTEXTE

L'implantation de la démarche du *Tableau de bord des communautés* (TBC) dans six communautés pilotes de l'Abitibi-Témiscamingue constitue un laboratoire expérimental pour répondre à ce questionnement. Inspiré du modèle de surveillance des communautés développé par Réal Boisvert (Boisvert, 2007) en Mauricie Centre-du-Québec, le modèle témiscabibien se veut d'abord une démarche d'animation et de mobilisation des communautés. À cet égard, le dispositif de connaissance a été validé par la Chaire Desjardins en développement des petites collectivités de l'UQAT¹ et complété avec la collaboration de plusieurs acteurs régionaux et territoriaux. À travers une démarche volontaire de quatre rencontres de trois heures, une communauté prend acte et conscience de ses particularités et singularités et collectivement elle identifie et planifie l'action sur les situations qui la préoccupent. Une évaluation participative structurée, appuyée sur de l'observation directe et des entrevues de groupes nous démontre qu'un tel exercice a recouru à l'intelligence des membres de la communauté et a mis en valeur des savoirs et savoir-faire de chacun des participants qui ont contribué ainsi à la planification et à la réalisation de projets concrets.

LE DEVELOPPEMENT DES COMMUNAUTES

Le développement des communautés (DC), défini comme « un processus de coopération volontaire d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidants et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique » (INSPQ², 2002) se pose de plus en plus en tant que stratégie incontournable de santé publique. L'évolution du discours dans les différents énoncés politiques des dernières années en matière de santé et bien-être est éloquent à cet égard (Programme national de santé publique 2003-2012, 2008; Priorités nationales de santé publique 1997-2002, 1997; Politique de santé bien-être, 1992).

Autant les communautés territoriales n'ont pas été à la remorque de la santé publique pour initier des actions de développement, autant les CLSC³ n'ont pas attendu les politiques pour soutenir les communautés, notamment par les pratiques d'organisation communautaire (Bourque *et al.*, 2007). Néanmoins, le DC met du temps à imprégner l'ensemble des façons de faire dans les CSSS⁴. Cependant, cette approche jouit d'une visibilité grandissante dans d'autres réseaux. Non seulement les projets cliniques amènent les CSSS à travailler plus étroitement avec les communautés locales, mais les municipalités et les MRC⁵, sollicitées de toute part, doivent apprendre à collaborer avec les institutions de leur territoire (politiques familiales, approche territoriale intégrée, décrochage scolaire, dévitalisation, développement social).

Cette nouvelle mouvance apparaît favorable au DC, suscitant notamment une volonté grandissante d'action intersectorielle et de travail en partenariat. Toutefois, ces nouvelles façons de faire doivent pouvoir s'appuyer sur une compréhension commune de la situation (Bilodeau, 2003). À l'instar des autres régions, plusieurs organisations de l'Abitibi-Témiscamingue produisent des portraits de population pour alimenter leur plan d'action. Ces données ne permettent pas de connaître la situation à l'échelle des communautés locales et n'incluent pas d'analyse qualitative de la dynamique de chaque collectivité ou d'éléments susceptibles d'éclairer leur développement.

¹ UQAT : Université du Québec en Abitibi-Témiscamingue

² INSPQ : Institut national de santé publique du Québec

³ CLSC : Centre locaux de services communautaires

⁴ CSSS : Centre de santé et de services sociaux

⁵ MRC : Municipalité régionale de comté

Conscient de cette difficulté, le ministère de la Santé et des Services sociaux a confié à Réal Boisvert et à ses collaborateurs de la Direction de santé publique de la Mauricie et du Centre-du-Québec le mandat « d'identifier, d'expérimenter et de déployer des indicateurs du DC pour l'ensemble du Québec » (Boisvert, 2007), à partir des travaux de connaissance-surveillance menés dans leur région depuis plusieurs années. L'équipe de Réal Boisvert a développé un dispositif participatif de caractérisation du potentiel des communautés. Ce dispositif comprend des portraits quantitatifs de communautés de même qu'une fiche qualitative permettant de faire ressortir les principales dimensions de son potentiel humain et social. Il a pour but de susciter une mobilisation du milieu afin d'entreprendre des actions concrètes de développement communautaire. Cet engagement des divers acteurs locaux est essentiel et s'est avéré effectif dans les six communautés où la démarche de TBC a été entreprise en Abitibi-Témiscamingue. Dans ces communautés, le développement de « l'intelligence collective » a aussi bien servi la santé publique comme actrice qui soutient le DC, que les communautés dans leur propre développement (Boisvert, 2008; Boisvert et Milette, 2009).

ENGAGEMENT REGIONAL

Le comité de pilotage du *Tableau de bord en développement des communautés* qui réunit six organisations régionales, en collaboration avec la DSP⁶ de l'Abitibi-Témiscamingue, a adapté le modèle initial en réduisant la taille des communautés à celle du milieu de vie⁷ et en développant une méthode participative et des outils pour accompagner le passage de la connaissance à l'action. Plusieurs acteurs régionaux, territoriaux et locaux de la région ont participé étroitement à l'élaboration du « Tableau de bord des communautés ». C'est ainsi que, depuis avril 2008, le comité de pilotage régional a contribué à mettre sur pied un comité territorial en DC dans chacun des cinq territoires de MRC de la région, comité qui participe depuis à planter graduellement ce modèle.

Cette adaptation du dispositif initial (Boisvert, 2007) a été mise à l'essai dans six communautés de l'Abitibi-Témiscamingue et graduellement ajusté au rythme des rencontres. Les commentaires et recommandations des partenaires et participants ont permis de le rendre plus approprié aux réalités et façons de faire locales. Cette démarche d'implantation a été jumelée à une évaluation participative, guidée par une chercheuse de l'INSPQ, afin de suivre les transformations et de repérer les changements qui se sont produits dans les communautés pilotes.

UNE DEMARCHE PARTICIPATIVE EVALUEE

Ce projet mené dans une perspective de recherche en partenariat (Clément *et al.*, 1995) et de recherche participative (Bernoux, 2004) regroupe les chercheurs et le Comité d'évaluation de l'implantation du *Tableau de bord en développement des communautés* de l'Abitibi-Témiscamingue. L'évaluation participative de processus fut l'approche privilégiée (Simard, 2005; Simard *et al.* 2009). Conçue dans une perspective de DC, cette approche d'évaluation centre la cueillette de données sur les principes qui sous-tendent l'action d'un projet et en suit l'évolution tout au long du parcours. Elle s'inscrit dans le courant de l'évaluation axée sur la théorie des acteurs plutôt que celle d'un programme (Chen, 1990). Il s'agit en fait de dégager la logique sur laquelle repose l'action. Dans le cadre du TBC, elle a pour but de vérifier l'augmentation du pouvoir d'agir de la communauté, la participation citoyenne et le travail en intersectorialité (INSPQ, 2002). À ces trois principes ont été également ajoutés ceux de la mise en mouvement des acteurs locaux et de la mise en réseau des

⁶ DSP : Direction de santé publique

⁷ Le milieu de vie, petit territoire où un groupe de gens vit, se connaît parce qu'il fréquente les mêmes lieux de service (épicerie, église...) et qui peut être interpellé et se mobiliser sur des actions jugées collectives.

partenaires impliqués. Plus qu'une position idéologique, ces deux derniers principes répondent à l'impératif de bien utiliser les forces en présence afin de maximiser la portée des actions en DC. Les communautés étant foncièrement très différentes, elles doivent donc disposer de toute l'autonomie nécessaire pour mettre en œuvre les modes d'opération qui leur conviennent le mieux. Ce projet d'évaluation s'est attardé aux retombées locales et territoriales (MRC) de l'expérimentation de l'Abitibi-Témiscamingue du dispositif sur le DC.

METHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION

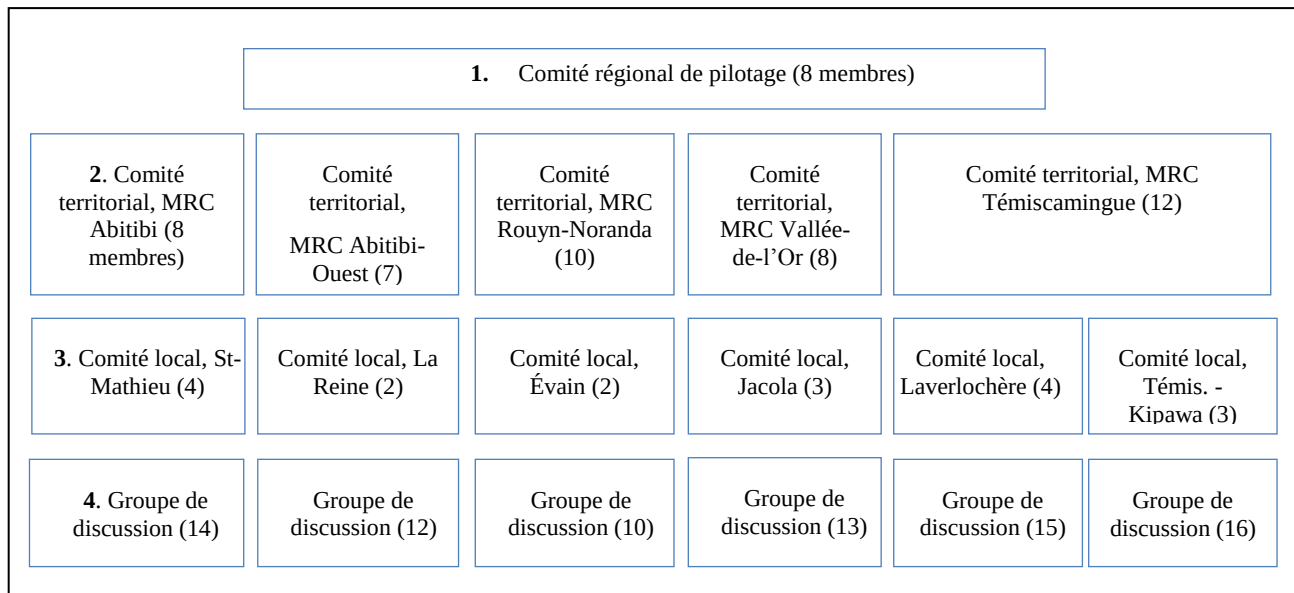
Six communautés désignées par le comité de pilotage et les comités territoriaux responsables de l'implantation du dispositif ont été suivies dans le cadre de cette évaluation. Ce qui a permis à l'équipe de recherche d'identifier les retombées de l'expérimentation pour chacune d'entre elles. Étant donné l'approche à géométrie variable préconisée pour l'implantation du TBC dans les territoires de CSSS/MRC, les méthodes de collecte des données sont demeurées souples et simples tout en assurant une standardisation des données à recueillir dans chacune des phases d'implantation du dispositif, ceci dans le but de respecter les communautés locales dans leurs façons de faire. Voici les phases d'implantation du dispositif :

1. Phase préparatoire (rassemblement des partenaires, délimitation du territoire, choix des indicateurs)
2. Phase de la construction collective de la connaissance (appropriation et validation de l'état de situation, appréciation des potentiels de développement, reconnaissance des actions en cours)
3. Phase de la construction d'un diagnostic (situations préoccupantes, pistes d'action)
4. Phase de la mise en mouvement (plan d'action, plan de travail, plan de communication, suivi et évaluation).

À chacune de ces phases, les principes suivants ont été mis en observation : l'intersectorialité, la participation citoyenne, l'augmentation du pouvoir d'agir, la mise en mouvement et le *réseautage*. Bien qu'ayant été ajustés aux besoins de chaque communauté, les grands outils de collecte de données utilisés sont : l'analyse de compte rendu des rencontres, l'entrevue de groupe, l'observation directe lors des rencontres des comités et des groupes de discussion tant sur les plans régional, territorial que local.

Chacune des personnes qui a siégé dans les quatre groupes (voir figure 1) qui ont contribué directement à l'implantation du projet de TBC a été invitée à participer à l'évaluation (entrevue, observation des séances de travail).

Figure 2.2.2.3-1: Les groupes et le nombre de membres ayant participé à l'implantation du Tableau de bord des communautés



Elles ont été informées de la nature de la recherche, des implications de leur participation et ont accepté de signer un formulaire de consentement pour collaborer à cette évaluation sur une base volontaire et non rémunérée.

LES PRINCIPAUX RESULTATS

Une adaptation régionale significative

D'un modèle de connaissance/surveillance des communautés, les partenaires régionaux du projet d'implantation ont voulu en faire un projet d'animation et de mobilisation des communautés. Le premier résultat de cette évaluation de l'implantation du TBC fait état de l'adaptation régionale du modèle initial de caractérisation des communautés. Le tableau 1 décrit cette adaptation et on y constate l'ajout de six étapes qui traduisent principalement l'accompagnement de la mise en mouvement des communautés suite à la reconnaissance de l'état de situation et des potentiels de développement d'une communauté donnée.

Tableau 2.2.2.3-1: Adaptation du modèle initial

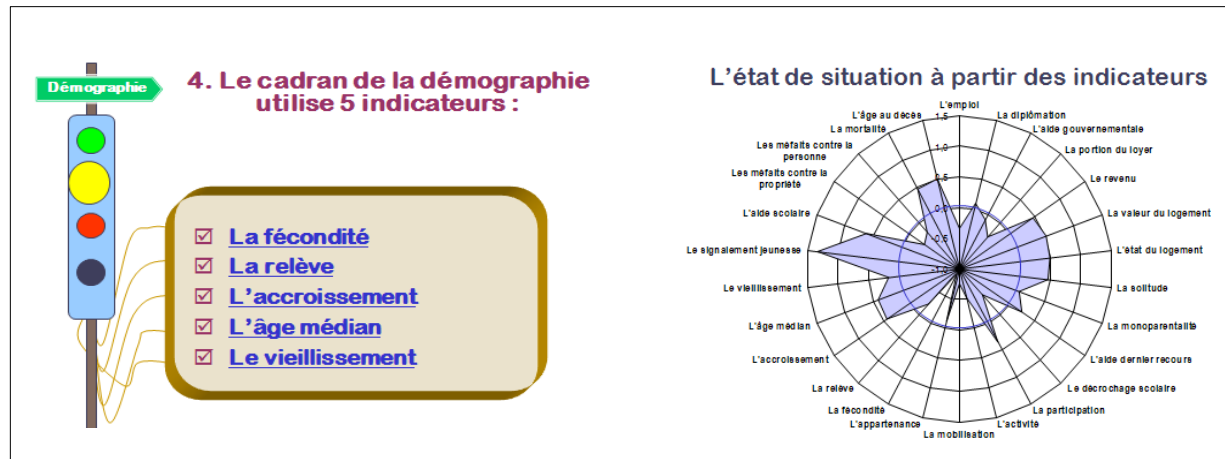
Étapes du modèle connaissance/surveillance proposé à la région pilote pour adaptation et mise à l'essai	Étapes issues de l'adaptation régionale du modèle expérimenté de développement de communauté	
1. Identification des communautés 2. Identification des indicateurs servant à caractériser les communautés (14 indicateurs) 3. Réalisation du portrait statistique des communautés 4. Appréciation des potentiels de développement par les acteurs des communautés et production d'un portrait qualitatif 5. Rendre les portraits disponibles comme outils de développement des communautés	Phase 1 : Étapes préparatoires Phase 2 : Construction collective de la connaissance Phase 3 : Construction collective d'un diagnostic Phase 4 : Planification de l'action	1. Identification des communautés 2. Identification des indicateurs servant à caractériser les communautés (28 indicateurs) 3. Réalisation du portrait statistique des communautés 4. Appréciation des potentiels de développement par les acteurs des communautés et production d'un portrait qualitatif 5. Reconnaissances des actifs locaux de développement 6. Identification « collective » des situations préoccupantes 7. Identification « collective » des pistes d'action 8. Élaboration « collective » d'un plan d'action, d'un plan de travail et d'un plan de communication à la population 9. Réalisation des plans 10. Suivi et évaluation

Cette importante adaptation reflète la volonté des initiateurs régionaux à accompagner les communautés dans un processus complet de développement. Cette décision a obligé une réflexion importante sur les étapes du processus à utiliser et la mise en disponibilité de ressources pour expérimenter et ajuster, dans les communautés, la démarche retenue.

ORIGINALITE DE LA CONFIGURATION DES DONNEES ET DU PROCESSUS DE VALIDATION

L'exercice d'accompagnement et d'animation retenu pour implanter cette démarche figure parmi les résultats positifs de l'évaluation. L'utilisation des couleurs associées aux feux de circulation et des graphiques radars (voir figure 2) pour représenter l'état de vitalité ou de vulnérabilité d'une communauté a fortement contribué aux échanges et à la compréhension commune des données par les citoyens et les intervenants participants.

Figure 2.2.2.3-2: Deux exemples de configuration de la présentation des données du Tableau de bord des communautés



L'approche de validation des données et des exercices, parfois faite en groupe, parfois par votes individuels, a contribué, aux dires des participants, à rendre « démocratiques » l'exercice et le résultat.

UNE IMPLICATION ET UNE MISE EN RESEAU IMPORTANTES

La mise en place d'un réseau de personnes volontaires à participer à une démarche de DC figure comme troisième résultat de cette évaluation de l'implantation du TBC. C'est 192 personnes (tableau 2) qui, au cours des années 2009-2010, ont collaboré à ce projet pilote et contribué à l'adaptation et à l'application de cette démarche. Afin de stimuler l'appropriation des résultats de cette expérimentation et d'en faciliter l'utilisation par les territoires et les institutions territoriales et régionales intéressées par le développement de leurs communautés, au-delà de 400 personnes supplémentaires ont été sensibilisées à la démarche et à ses résultats préliminaires.

Tableau 2.2.2.3-2: Nombre de personnes directement mises en réseau et sensibilisées

	Mises en réseau	Sensibilisées
Régionalement (A.T.)		
Comité de pilotage	8	
CRÉ ⁸		12
MELS ⁹		10
Emploi Québec		12
ASSSAT ¹⁰		54
Forum jeunesse		18
Centraide A.T.		16
Territorialement (MRC)		
5 comités territoriaux	44	45
Commissions scolaires		12
CJE ¹¹		46
Municipalités et MRC		129
Partenaires		
Localement		
Comités locaux	31	
Groupes de discussion	109	55
Partenaires		
	192	409

Une telle mobilisation et un tel degré d'implication ont demandé une énergie de tout instant qui s'est traduit par la livraison d'une gamme d'outils adaptés et utiles ainsi que par une présence continue d'accompagnateurs « sur le terrain » pour répondre aux questions et recevoir les commentaires de tous et chacun.

LA NECESSITE D'UN ACCOMPAGNEMENT DE QUALITE

Un autre résultat principal qui se dégage de cette évaluation est la confirmation du besoin d'accompagnement soutenu pour l'application d'une telle démarche. Des trois rencontres initialement prévues pour chacune des six communautés pilotes pour générer et appliquer une démarche de développement, quatre furent nécessaires et demandées par les groupes de discussion. Ces rencontres de trois heures chacune se sont déroulées sur une base volontaire. À la fin de chaque rencontre, les participants furent invités à se prononcer sur la poursuite ou l'arrêt de la démarche. L'évaluation confirme un taux de présence très élevé et un nombre minime d'abandon de participants; toutes les démarches locales ont été

⁸ CRÉ : Conférence régionale des élus

⁹ MELS : Ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport

¹⁰ ASSSAT : Agence de la santé et des services sociaux de l'Abitibi-Témiscamingue

¹¹ CJE : Carrefour jeunesse emploi

réalisées en entier. Chaque rencontre a été animée par deux accompagnateurs « neutres » à qui les communautés ont exprimé leur appréciation au regard du respect et de la confiance dont ces derniers ont fait preuve autant dans leur savoir-être que leur savoir-faire au cours de cet exercice. L'accompagnement par les intervenants des organismes de soutien au développement du territoire, différent de l'intervention, a également été très important dans le suivi des actions mises en réalisation. Voici quelques données d'observation qui soutiennent ces assertions :

« Je trouvais qu'ils étaient très ouverts, ils laissaient aller mais quand on discutait des gens à inviter, ils ne parlaient pas beaucoup, et parfois il (accompagnateur) arrivait juste avec une petite phrase pour nous enligner et après il nous laissait aller. C'était bien reçu de la part du comité ». « J'ai trouvé ça le fun d'entendre les gens dans le cadre d'une démarche neutre. Les gens étaient ouverts à discuter dans un contexte de non-jugement ». « Avoir quelqu'un de l'extérieur pour avoir fait discuter les gens sur des sujets, c'est déjà un impact positif ».

Ce type d'accompagnement et d'animation demande une bonne préparation, un bon degré de complicité avec les membres des comités locaux et une maîtrise importante des techniques d'animation. Comme cette démarche est répartie sur une période de quatre à huit mois, la disponibilité des accompagnateurs doit être acquise.

LA MANIFESTATION DE L'INTELLIGENCE COLLECTIVE

Le développement d'une pensée commune et l'émergence de l'intelligence collective sont d'autres résultats intéressants de cette démarche. Bien qu'à la première rencontre, plusieurs personnes composant le groupe de discussion ne se connaissent pas, les gens sont à l'aise de s'exprimer peu importe leur statut personnel ou professionnel. Dans la construction de la connaissance commune de la communauté (trois rencontres), les animateurs placent les citoyens et intervenants du groupe en position d'experts de contenu. En fonction de leur connaissance de la communauté, ils peuvent questionner une donnée, discuter d'une perception et en arriver à une compréhension commune validée. Rapidement, dès la deuxième rencontre, la pensée collective se fait sentir comme un mouvement de fond. Le groupe, pourtant de composition très diversifiée (directeur, citoyens, intervenants, élus, entrepreneurs, etc.), prend conscience qu'il partage une lecture commune de la situation et des améliorations à apporter. L'intelligence collective s'est exprimée, de la même façon, autant dans la recherche de solution ou d'action que dans des situations plus complexes qui ont été partagées et validées. L'observation directe et les données récurrentes d'entrevues ont permis de constater la présence de ce résultat dans cette démarche, dont voici un témoignage :

« La qualité du processus d'animation a été un élément facilitant. Les gens ont aimé la spontanéité du processus. L'idée de travailler de cette façon-là, oui les gens de l'extérieur viennent faire un portrait mais on demande aux gens de commenter et de qualifier les données. Une bonne manière pour que les gens se sentent compétents et c'est super important pour la suite ».

Cette intelligence collective s'est aussi traduite en ingénierie collective quand est venu le temps d'organiser les idées en action et les actions en plan de travail. Les savoirs de chacun se sont accolés de sorte à former une logique partagée, réaliste et applicable. Ce fut notamment le cas lorsqu'un groupe à Jacola (Val-d'Or, Qc) a offert d'aller marcher les rues pour identifier les endroits moins sécuritaires pour les enfants et de dessiner la carte du quartier avec des propositions de correctifs pour de l'affichage ou l'installation de dos d'âne, etc.

UNE PRODUCTION D' ACTIONS DE QUALITE

Par ailleurs, le résultat lié aux effets de la démarche sur le développement des communautés s'exprime d'abord par le nombre de situations préoccupantes identifiées, de pistes d'action proposées et d'actions initiées ou réalisées comme l'indique le tableau 3.

Chaque communauté a été invitée à initier deux ou trois de ses actions. Le dynamisme local, la volonté des personnes impliquées, les moyens des organismes locaux ou des citoyens intéressés, la disponibilité d'accompagnement des intervenants du territoire sont des conditions à obtenir pour la mise en réalisation de ces actions.

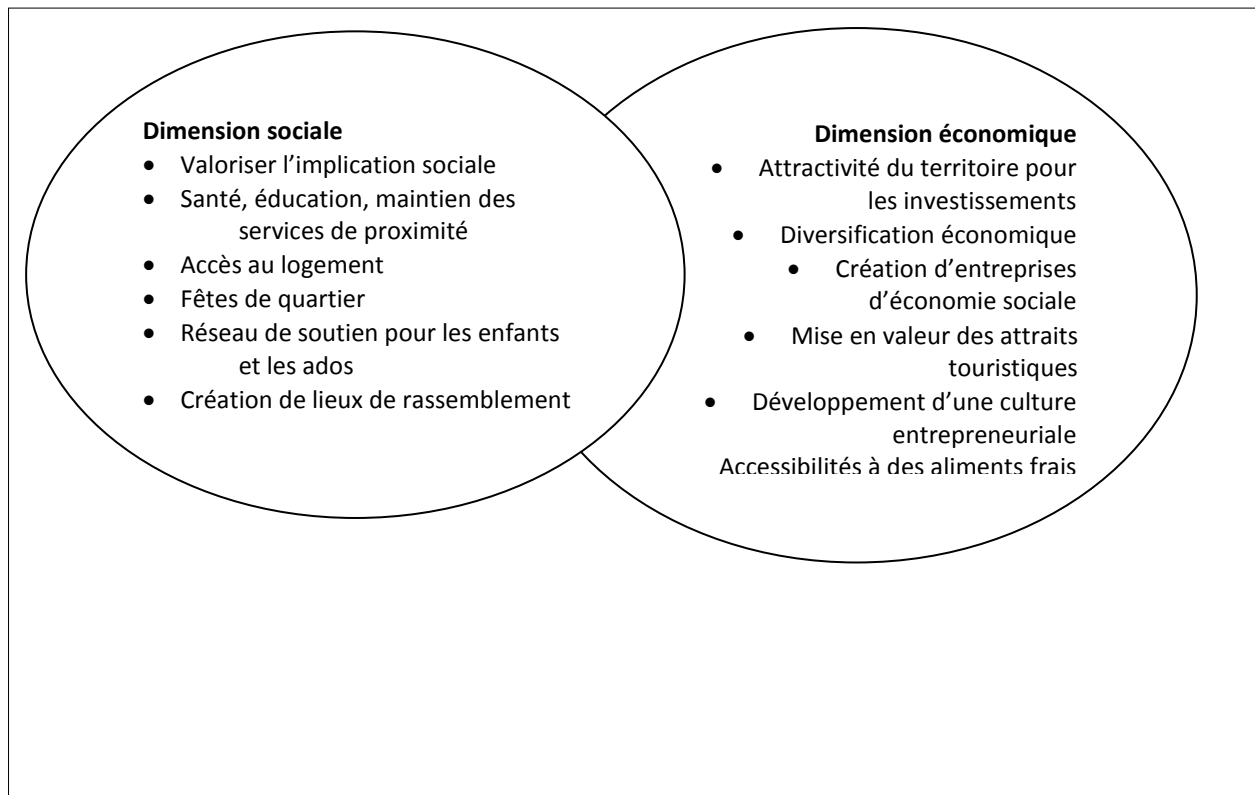
La majorité des communautés territoriales ont dépassé cet objectif. Pour la communauté de Témiscaming-Kipawa, l'action entreprise est de nature complexe (projet éducatif communautaire) et fait intervenir un grand nombre de partenaires, ce qui explique qu'elle a été la seule abordée dans un premier temps.

Tableau 2.2.2.3-3: Résultats de la démarche par communautés

Communautés Nombre	Situations préoccupantes	Pistes de solution	Actions initiées ou réalisées dans l'année après la fin du projet
St-Mathieu-d'Harricana	10	14	5
Senneterre-Ouest	15	13	3
La Reine	9	15	2
Laverlochère	11	15	4
Témiscaming-Kipawa	13	10	1
Jacola	12	15	3

De façon inattendue, la diversité des actions entreprises recoupe les champs de l'économie, du social et de l'environnement (voir figure 3).

Figure 2.2.2.3-3 : Catégories d'actions entreprises par champ de développement



Comme la démarche porte sur la connaissance de la communauté et les situations préoccupantes qui en résultent, nous aurions pu nous attendre à ce que les actions se concentrent davantage dans un ou deux champs de développement.

L'AMÉLIORATION DE LA CAPACITÉ DU POUVOIR D'AGIR DE LA COMMUNAUTÉ

Enfin un résultat qui méritera d'être plus finement analysé est celui de l'amélioration de la capacité du pouvoir d'agir des citoyens, des intervenants et des communautés qui ont participé à cette démarche. L'expression de l'intelligence collective, l'acquisition de technique de lecture, de formulation et de priorisation de situations préoccupantes, d'organisation de l'action, etc. ont contribué formellement à des apprentissages. De plus, on assiste au renforcement de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance collectif qui s'est traduit dans des initiatives d'expression d'opinions publiques (journal local, conseil municipal) et de mise en réalisation d'actions en dehors de la démarche formelle. Ainsi, à St-Mathieu-d'Harricana, au-delà de dix comités sociocommunautaires ont été initiés suite au projet pilote et autant d'activités ont été tenues. À Jacola, des ententes ont été négociées entre la Commission scolaire, Québec en forme et l'Office municipal d'habitation dans le but de tenir des activités de loisir animées pour les jeunes du secteur.

CONCLUSION

Cette expérience d'adaptation et de mise à l'essai d'une démarche de développement de communauté s'est avérée concluante au sens où elle a produit des résultats tant au niveau des actions de développement générées que d'une adaptation collective appropriée du processus. Le constat d'un accompagnement souple

de la communauté jumelé à une implication volontaire, soutenue et intéressée d'un groupe d'acteurs locaux diversifiés a mis en valeur l'intelligence collective et a produit des effets positifs tant auprès des participants à la démarche que de la communauté. Reste à voir si les ressources de la région et des territoires pourront assurer les besoins d'accompagnement de cette démarche et le soutien des initiatives qui en émaneront.

REFERENCES

- (2008). Programme national de santé publique 2003-2012. Québec, Gouvernement du Québec.
- (2002). La santé des communautés : perspectives pour la contribution de la santé publique au développement social et au développement des communautés, Gouvernement du Québec, INSPQ.
- (1998). Politique de santé et bien-être. Québec, Gouvernement du Québec.
- (1997). Programme national de santé publique 1997-2002. Québec, Gouvernement du Québec.
- Bernoux, J.F. 2004. *L'évaluation participative au service du développement social*. Paris: Dunod.
- Bilodeau, S. 2003. *Le partenariat comment ça marche? Mieux s'outiller pour réussir*. RSSS Montréal-Centre.
- Boisvert, R. (2008). Les indicateurs de développement des communautés : Transfert des connaissances et expérimentation de la fiche d'appréciation du potentiel des communautés, Gouvernement du Québec.
- Boisvert, R. (2007). Les indicateurs de développement des communautés: vers le déploiement d'un dispositif national de surveillance. Rapport général. Québec, MSSS.
- Boisvert, R. et C. Milette. 2009. «Le développement des communautés au Québec : la part de l'intelligence collective». *Revue française de santé publique*, vol. 21, no 2.
- Bourque, D. 2007. *L'organisation communautaire : fondements, approches et champs de pratique*. Éd. 2007 . Coll. «Collection Pratiques et politiques sociales et économiques». Québec: Presses de l'Université du Québec, 534 p.
- Chen, H.T. 1990. *Theory-driven evaluations*. California: Newbury Park.
- Mercier, C. (dir.). 1995. *Regroupement québécois des intervenants et intervenantes en action communautaire en CLSC et en Centre de santé. - 4e Colloque* (Université de Sherbrooke). 332 p.
- Simard, P. 2009. *Petit guide d'évaluation participative à l'intention des initiatives de développement des communautés*. RQVVS.
- Simard, P. 2005. *Perspectives pour une évaluation participative des villes et villages en santé*. Québec: INSPQ.

2.2.2.4 L'approche par les seuils dans la pré-modélisation d'un outil de monitoring du développement territorial local

Titre de l'article **L'approche par les seuils dans la pré-modélisation d'un outil de monitoring du développement territorial local**

Threshold-based approach to forward-modelling of a monitoring tool for local territorial development

Auteur **HOCINE, Mohamed**
Enseignant-chercheur/École Polytechnique d'Architecture et d'Urbanisme EPAU,
Alger, Algérie

Résumé

Depuis les années soixante-dix plusieurs disciplines (économie, écologie, sciences sociales et humaines, architecture,...) ont recours à la notion de seuils, et des modèles y ont été développés. Dans cette contribution, notre tentative de modélisation par seuils tache de répondre à la question suivante : la notion de seuil peut-elle caractériser les divers processus de développement/croissance multiforme en cours et en place sur des territoires de plus en plus anthropisés? On suppose que le phénomène de seuil intervient lorsqu'un processus de développement s'essouffle après une période ou palier de stabilité. Le seuil est physique, fonctionnel ou cognitif. Sur des cartes et sur des graphiques, des indicateurs de franchissements, des situations de dépassement de seuils sont repérables, révélatrices de mal développement voire de régression. Un protocole de simulation est alors arrêté.

La dernière partie de ma contribution esquisse la manière d'observer et d'évaluer les capacités des systèmes en question, à croître et à se développer harmonieusement dans le plus ou moins long terme, en adéquation avec les ressources locales, à travers l'approche par seuils. Des expériences et méthodes liées aux techniques d'aides à la décision et à la nécessité de mettre en place des mécanismes de surveillance, veille territoriale, monitoring, etc. sont nécessaire pour asseoir cette partie.

Abstract

Since the 1970s, a number of disciplines (economics, ecology, social sciences, humanities, architecture, etc.) have used the threshold method, and models have been developed. In this contribution, our attempt at threshold modelling will answer the following question: can the concept of thresholds characterize the various on-going and existing multiform development/growth processes in increasingly anthropized territories? It is assumed that the threshold phenomenon occurs once a development process slows after a period or plateau of stability. The threshold is physical, functional, or cognitive. On maps and graphs, crossover indicators and situations wherein the threshold has been crossed are visible, evidence of a downturn in development and a regression. A simulation protocol is therefore stopped.

The final part of my contribution sketches out how to observe and evaluate the capacities of the systems in question and to grow and develop harmoniously in the long term in accordance with local resources through threshold-based approaches. Experiences and methods linked to techniques for analyzing decisions and to the need to put in place mechanisms for surveillance, territorial watch, monitoring, etc., are necessary to firmly establish this part.

INTRODUCTION

Au niveau de la ville régionale (Bryant, 1986) ou encore de la ville et de son hinterland (Berezowska-Azzag, 2003) et dans beaucoup de pays, ces dernières années, les activités économiques explosent en termes de volumes d'échange de produits et de services. Ils sont nourris par une augmentation quantitative en populations, de plus en plus urbaines, mais aussi par une volonté d'amélioration soutenue du bien-être social : plus de confort, plus de commodités, plus d'opportunités d'emplois et d'affaires, etc. Les programmes des politiques publiques abondent d'actions d'amélioration des conditions de vie socio-économique des populations : emplois, logements, santé, éducation, etc. Sur le plan physique, des réseaux d'infrastructures sont construits au quotidien (Dupuy, 1991), ce qui fait de la ville et son territoire une entité physique support à de nombreuses activités et fonctions à l'origine de la vie urbaine.

A la base d'énormes ressources et capitaux sont puisés à partir de l'environnement naturel, ce dernier étant le pourvoyeur en ressources brutes, nécessaires au développement du système de la ville et de son arrière-pays. Le système dispose également de réservoirs en ressources artificielles. Elles sont certes de moindre taille mais toute aussi importantes. L'environnement naturel de la ville et de son hinterland servent également de lieu de dépôt, de rejets des déchets ultimes, des pollutions. Il est également le réceptacle de tous types de dysfonctionnements, de régressions et échecs dans des processus de mal-développement mal assumés : faible couverture en services, friches industrielles et urbaines, habitat insalubre, sols contaminés, risques divers, etc.

L'augmentation de l'amplitude de la dynamique de consommation/développement au niveau de la ville et de son territoire « oblige » cette dernière à étendre toujours plus loin son périmètre institutionnel, économique et fonctionnel. Les populations et leurs représentants savent pertinemment que le maintien de la dynamique urbaine dépend des possibilités d'extension du bassin et de ses ressources territoriales (Berezowska-Azzag, 2005). Les capacités techniques et technologiques dont disposent les sociétés d'aujourd'hui ont notamment permis d'étendre l'environnement artificiel toujours plus en profondeur dans l'arrière-pays. Dans beaucoup de régions à travers le monde, tout l'espace, jadis vierge de toutes interventions humaines est aujourd'hui bien entamé par l'artificialisation active des villes et les emprises de leurs réseaux sur d'importantes surfaces. Cet espace est presque entièrement assujéti aux activités d'anthropisation de l'homme moderne (Médail et Diadema, 2006).

L'exploitation de l'environnement comme réservoirs de ressources et espaces supports à ses développements, régressions et rejets divers doit-elle envisager une régulation voire s'imposer des **limites** ? Dans cette contribution sur la complexité du développement durable territorial local, nous proposons de (re)considérer la notion de « **seuil** » comme élément central d'un champ notionnel pouvant nous permettre de décrire les processus en cours et en place dans les systèmes urbains et territoriaux. Ensuite et dans l'objectif d'accompagner, contrôler et gérer les processus en question, la recherche propose d'établir une première phase de modélisation ou *pré-modélisation* de l'environnement, de la ville et de son hinterland et des processus qui les animent.

LA NOTION DE SEUIL

Dans une première phase nous allons passer en revue l'usage de la notion de **seuil**¹ physique à travers les écrits de certains auteurs en urbanisme de composition. Le modèle dit « culturaliste » en urbanisme, est un

¹ La notion du seuil peut être définie théoriquement de plusieurs manières

C'est un **niveau d'intensité minimale** d'un stimulus, au-dessous duquel une excitation n'est plus perçue. Soit comme une **limite supérieure**, au delà de laquelle un phénomène physique ne provoque plus un effet donné : seuil de saturation.

courant d'idée minoritaire apparu en réaction au modèle dit « progressiste » majoritaire et bien implanté à travers le monde contemporain (Choay, 1965 ; Kühn, 2003). Le plus illustre représentant est Le Corbusier et son organisation les CIAM². Ils recommandent une architecture et un urbanisme éclaté selon les fonctions et le principe du plan libre. Au contraire de l'agglomération du modèle progressiste, celle préconisée par le modèle culturaliste est bien circonscrite à l'intérieur de **limites** précises. En tant que phénomène culturel, elle doit former un contraste sans ambiguïté avec la nature, à laquelle on tente de conserver un état vierge. Léon Krier dit : « La croissance n'a de sens que si elle tend vers une fin, la maturité est le but de toute croissance. La surcroissance est une perte de **limites**. Toute expansion excessive mène à la perte du système générateur » (Krier, 1996). Il a notamment énoncé un certain nombre de principes et a arrêté des dimensions optimums (taille, dimension et nombre d'habitants) à l'occasion du quartier qu'il a conçu dans le projet de la nouvelle ville de Poundbury au Royaume-Unis.

Le plus illustre théoricien du courant culturaliste est Ebenezer Howard qui milita pour la création d'un nouveau type de villes de banlieue, qu'il appelle Cités-jardins (Garden-Cities). Elles feraient l'objet d'une planification, **limitant** leur population à 30 000 habitants. La cité jardin est à l'origine de la planification moderne par ceinture verte³, une zone tampon qui **limite** l'expansion des zones urbaines et l'invasion des zones rurales (Buxton et Goodman, 2002). La notion de **seuils** n'est, pas que physique, la notion peut avoir un usage fonctionnel, technique, cognitif, etc. Des auteurs y ont eu recours pour expliquer certains phénomènes en sciences économiques et en sciences de l'espace.

En sciences économiques d'abord, et suite à des recherches comparatives entre le PIB (produit intérieur brut) et l'ISEW ou l'IBED (indice de bien être durable- *index of sustainable welfare*) pour plusieurs pays, l'hypothèse du **seuil** est énoncée de la manière suivante : « pour toute société, il semble qu'il y a une période durant laquelle la croissance (mesurée conventionnellement) provoque une amélioration de la qualité de la vie. Cependant, c'est jusqu'à un certain point – un point **seuil** – au-delà duquel, s'il y a plus de croissance économique, la qualité de la vie peut commencer à se détériorer » (Max-Neef, 1995). De nouvelles recherches sur le thème ont associé d'autres outils pour mesurer la pression environnementale comme l'empreinte écologique, et ont démontré que le système économique n'est pas autosuffisant fermé, dans lequel les ménages et les entreprises sont reliés par les flux des produits et des revenus. Elles ramènent l'attention de nouveau sur les fondements biophysiques de tout système humain et la nécessité de considérer les **seuils** qu'ils dégagent (Niccolucci et al., 2007).

En planification urbaine, les **seuils** étaient appréhendés sous leurs aspects économiques, de rentabilité financière des aménagements induits par un accroissement démographique prévisionnel donné au départ (Malisz, 1972). Malisz a tenté d'élucider si la croissance du système urbain se fait d'une manière continue ou si elle se heurte à certaines **limitations**. Sa contribution est intéressante, dans le sens où il a mis en évidence le principe d'une progression des villes par bonds successifs, permettant de passer des processus plus ou moins spontanés de la décongestion, à l'application raisonnée d'une politique de déconcentration à l'échelle des régions et du pays tout entier.

C'est le niveau **d'un facteur variable** dont le franchissement détermine une brusque variation des phénomènes liés à ce facteur (seuil critique) - c'est une définition couramment utilisée en physique, mathématique, économie, qui se rapporte aussi aux effets de la croissance démographique en milieu urbain.

² CIAM : Congrès internationaux d'architecture moderne entre 1928 et 1958.

³ À partir du cas de Londres, les ceintures vertes ont essaimé partout dans le monde. Voir les nombreux exemples mis en œuvre ou en voie de l'être, <http://www.greenbeltontario.org/> et <http://www.greenbelt.ca/>

Avec L'émergence de la notion de développement durable – Conférence des Nations-Unis sur l'environnement humain à Stockholm en 1972, « Halte à la croissance » : rapport au Club de Rome de 1972 (Meadows *et al.* 1992) –, a eu une énorme influence dans le lancement public de la préoccupation environnementale, le rapport "Brundtland" en 1987, etc. La notion de **seuil** est réapparue dans certains travaux scientifiques dans lesquels l'avènement d'un phénomène de **seuil** est dû à des préoccupations écologiques (J. Kozlowski, 1990, 1993) et puis (Hille, 1997). Pour Hille, le dépassement de pression que peut supporter l'écosystème peut causer de dommages irréversibles aux processus de vie qu'il est sensé permettre. Les services fournis par l'écosystème urbain comprennent la mise à disposition de stocks de ressources et l'absorption de rejets, déchets et pollutions divers. Pour Hille, ils ne peuvent être que limités dans le cadre d'un espace du possible : l'« espace environnemental ».

A la même époque Kozlowski développe une méthode d'analyse par **Seuils** environnementaux aux états ultimes, UET : « *Ultimate environmental threshold* », il met en avant l'utilité de **seuils** ou contraintes environnementales dans la délimitation d'une « solution spatiale » dans laquelle le développement pourrait avoir lieu. Elle désigne l'expression spatiale, la magnitude et le type du développement qui doit se dérouler en un lieu et en un temps donnés, de manière à ce que l'usage rationnel des ressources soit garanti. Kozlowski met en application sa méthode dans l'évaluation des impacts et l'aménagement des parcs, aires écologiquement sensibles et autres zones touristiques comme il a proposé une utilisation de la méthode des **seuils** pour l'identification des zones propices pour le développement urbain.

SOCIETE DE CONSOMMATION, RISQUE DE SUREXPLOITATION DES RESSOURCES ET DURABILITE

Dans les sociétés d'aujourd'hui, le désir d'un bien-être toujours plus grand, a eu comme résultats une quête continue d'amélioration des conditions de vie des populations et une exploitation assez soutenue des ressources, essentiellement, naturelles sur des territoires de plus en plus grands. Cette dynamique a eu notamment, pour conséquence un fort taux d'urbanisation : développement d'infrastructures et de réseaux divers de communication et d'échange, développement d'infrastructures de production, de logement, etc. Les instruments classiques de gestion et d'action sur l'usage du sol et de planification de l'espace n'ont pu, malheureusement, venir à bout des dégradations de l'environnement. Cette situation est posée avec acuité dans beaucoup de pays du Sud, les événements s'y précipitant dans le temps et la préparation en matière d'intelligence territoriale y étant lacunaire.

Il y aurait aujourd'hui nécessité d'aller sur de nouvelles approches du problème. La notion de **seuil** de contrôle (parmi tant d'autres notions éco-urbanistiques) pourrait bien contribuer, à élaborer un cadre opératoire pour réussir le pari d'un développement urbain et territoriale durable.

La société moderne aspire à un bien-être social et économique continu, sans interruptions aucunes, un désir de consommation illimitée de ressources naturelles et autres, un désir de croissance, d'expansion et de développement qui ne fléchit pas, etc. Lorsqu'elle s'intéresse à la durabilité du développement communautaire, c'est souvent la voie dite « faible » (moins contraignante) qui a ses faveurs.

Il faut savoir que dans l'hypothèse de la durabilité faible, il y a substitution entre capital artificiel (richesse créée) et capital naturel (ressource naturelle). Alors que dans la 2^{ème} hypothèse dite de la durabilité « forte », seuls les flux matériels de l'économie qui remplissent les trois conditions suivantes (Daly et Cobb, 1990 ; Figuières *et al.*, 2009) peuvent être considérés comme durables sur le plan matériel et énergétique :

1. Le rythme de consommation des ressources renouvelables ne doit pas **excéder** le rythme de régénération de ces mêmes ressources ;
2. Le rythme de consommation des ressources non-renouvelables ne doit pas **excéder** le rythme auquel des substituts renouvelables et durables peuvent être développés ;

3. Le rythme d'émission de pollution ne doit pas **excéder** la capacité de l'environnement à absorber et assimiler cette pollution.

Dans cette hypothèse, le stock de capital naturel ne doit pas baisser. Daly soutient que capital naturel et capital artificiel sont complémentaires et non substituables.

La société moderne a vu ses modes de consommation se modifier et s'amplifier en termes de quantités et rythmes de consommation. Ces dernières années, de nombreux auteurs et des courants d'idées se sont intéressés à la nécessité de **limiter** la quête continue du bien-être, au regard de la finitude des ressources, à l'exemple des mouvements « décroissance » et « transition » (Schneider, 2003 ; Semal, 2008).

D'autres auteurs évoquent également la situation particulière des sociétés d'aujourd'hui pour Léon (2007)

« Les sociétés sont prises en otage entre la fuite-en-avant développementaliste, capitalisant et libérant outrancièrement les pleins pouvoirs à l'hyper-productivisme d'un côté et la nostalgie passéiste, dépressive, mélancolique et immobile de l'autre »

Il recommande de choisir une troisième voie « celle de l'écologie ou encore l'agro-écologie comme chemin privilégié ». L'homme d'aujourd'hui est à la croisée des chemins : un 1^{er} sans changement aux modes de vie, de consommation, de développements assez immodérés et dangereux à court terme et un 2^{ème} chemin empreint de responsabilité collective dans le questionnement, le suivi et la veille à propos de tout processus de développement.

Des auteurs (Gandolla et Gfeller, 2002) considèrent que la société actuelle se caractérise par une croissance exponentielle et à risque, à la fois pour la population et pour la consommation. La politique économique actuelle se base sur une augmentation croissante de la capacité, de la production et du PIB. Cette situation n'est pas soutenable à long terme. Il est donc nécessaire de modifier cette tendance en favorisant un développement contrôlé et durable dans le but d'atteindre une situation d'équilibre durable. Les auteurs proposent une grille de concepts/outils sur la question – Voir Tableau ci-après.

Tableau 2.2.2.4-1: Grille de concepts-outils pour atteindre une situation d'équilibre durable
(source : Gandolla et Gfeller, 2002)

Concept	Définition
Équilibre	État d'un élément où les sommes de toutes les forces s'exerçant sur lui et de tous les flux entrants et sortants sont nulles.
Équilibre durable	Équilibre qui garantit une exploitation des ressources en fonction de la capacité de renouvellement naturel.
Capacité de renouvellement naturel	Capacité de la terre à renouveler ses ressources selon des lois naturelles dont le moteur principal est l'énergie solaire.
Limite	Valeur extrême pouvant être atteinte par les variables. Définition mathématique : La limite d'une fonction est une grandeur fixe vers laquelle ses variables peuvent s'approcher indéfiniment sans jamais l'atteindre.
Limite d'équilibre	Limite au-delà de laquelle, interviennent des modifications sur le milieu au point de dégrader significativement l'environnement et les conditions de vie anthropique.

Pour l'auteur en question, la planification urbaine est l'outil idoine permettant un développement équilibré durable entre l'impératif de la consommation et du développement et celui de la préservation de la capacité de l'environnement à renouveler ses ressources.

CONSTRUCTION DU PRE-MODELE

Dans cette partie nous allons tenter de construire les composants théoriques du pré-modèle, en prenant comme point de départ le travail de J. De Rosnay sur les fondements théoriques de l'écosystème. Cet auteur a abordé, longuement, les fondements théoriques de l'écosystème, qu'il définit comme « un ensemble d'éléments en interaction dynamique, organisé en fonction d'un but : maintenir ses équilibres et permettre le développement de la vie » (De Rosnay, 1981). Cette approche convient à la problématique que nous développons dans cette recherche, à savoir le système environnemental de la ville et de son hinterland.

Le système est un objet complexe, dynamique, avec un mouvement aléatoire et comme il intègre le temps, il est donc irréversible. Il est composé d'éléments en interaction, qui représentent à leurs échelles d'autres systèmes ou sous-systèmes en interaction complexe et non linéaire. Le système est composé d'une structure qui détermine son organisation dans l'espace et d'une fonction sous la forme de processus d'échange. Voir tableau ci-après.

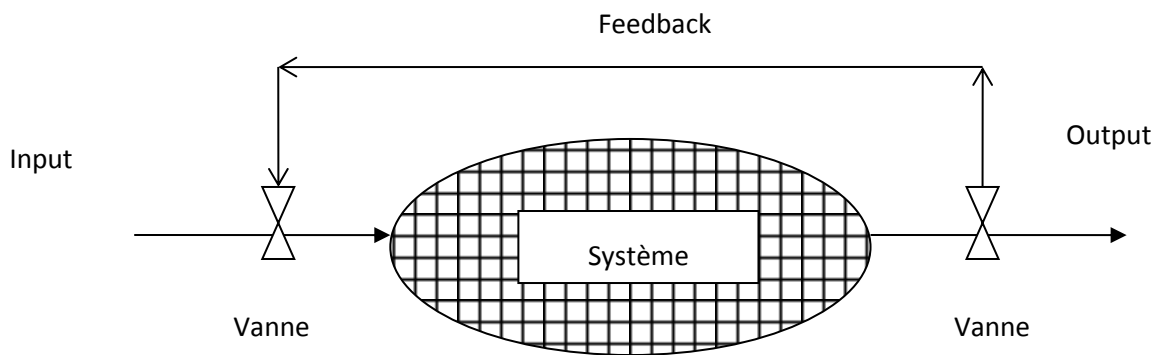
Tableau 2.2.2.4-2: concepts définissant la structure et les fonctions d'un système

Source : De Rosnay 1981; Dakhia, 2005)

Sa structure est composée de :	Sa fonction est composée de :
1. Limite : du périmètre du système	a. Flux : éléments qui circulent entre les réservoirs (énergies, matières, information, ...)
2. Éléments : composants du système	b. Vannes : elles permettent de contrôler les débits, c'est également des centres de décision.
3. Réservoirs : éléments de stockage	c. Boucles d'information : ou boucle de rétroaction qui guide le mouvement.
4. Réseau de communication : assurant l'échange de matière ou d'information	d. Délais : c'est le temps de réponse du système, il est défini en fonction des flux, du stockage et des éléments.

Les systèmes dynamiques sont en perpétuel mouvement. Le mouvement est représenté par les flux de matières, d'énergie, ou d'informations qui vont vers ou à partir des réservoirs. Le débit des flux ainsi que le niveau des réservoirs est régulé par des vannes suivant le sens des boucles d'information dans le but d'atteindre l'équilibre. En somme, la dynamique des systèmes est en fonction du flux, des réservoirs et du feedback. Voir la Figure 1.

Figure 2.2.2.4-1: Schéma de la dynamique d'un système ouvert (source De Rosnay, 1981)



Le système étant dynamique, le niveau d'équilibre recherché, pour les réservoirs, est un état stationnaire qu'on atteint grâce aux **vannes** qui contrôlent les flux. Cet état ne peut être atteint sans l'information nécessaire qui nous renseigne sur le niveau des réservoirs et sur le type d'action à prendre par les **vannes** : libérer davantage le mouvement, dans le cas d'un feedback positif ou au contraire le réduire, lorsque le feedback est négatif.

Le feedback ou boucle de rétroaction, c'est de l'information qui guide la prise de décision et agit sur les **vannes**. Le feedback est dit positif, s'il va dans le sens du mouvement actuel et donc facilite la transformation, menant le système soit vers une expansion infinie ou un blocage total. Il est dit négatif lorsqu'il vise à stabiliser le système en freinant le mouvement actuel du système.

La ville comme système anthropisé peut être le moteur de développement ou de régression du système naturel support ou hinterland et vice-versa, selon un équilibre dynamique. C'est cet équilibre dynamique des flux à deux niveaux qui permet d'aboutir à un développement urbain durable (voir Figure 2). Les deux niveaux de flux sont :

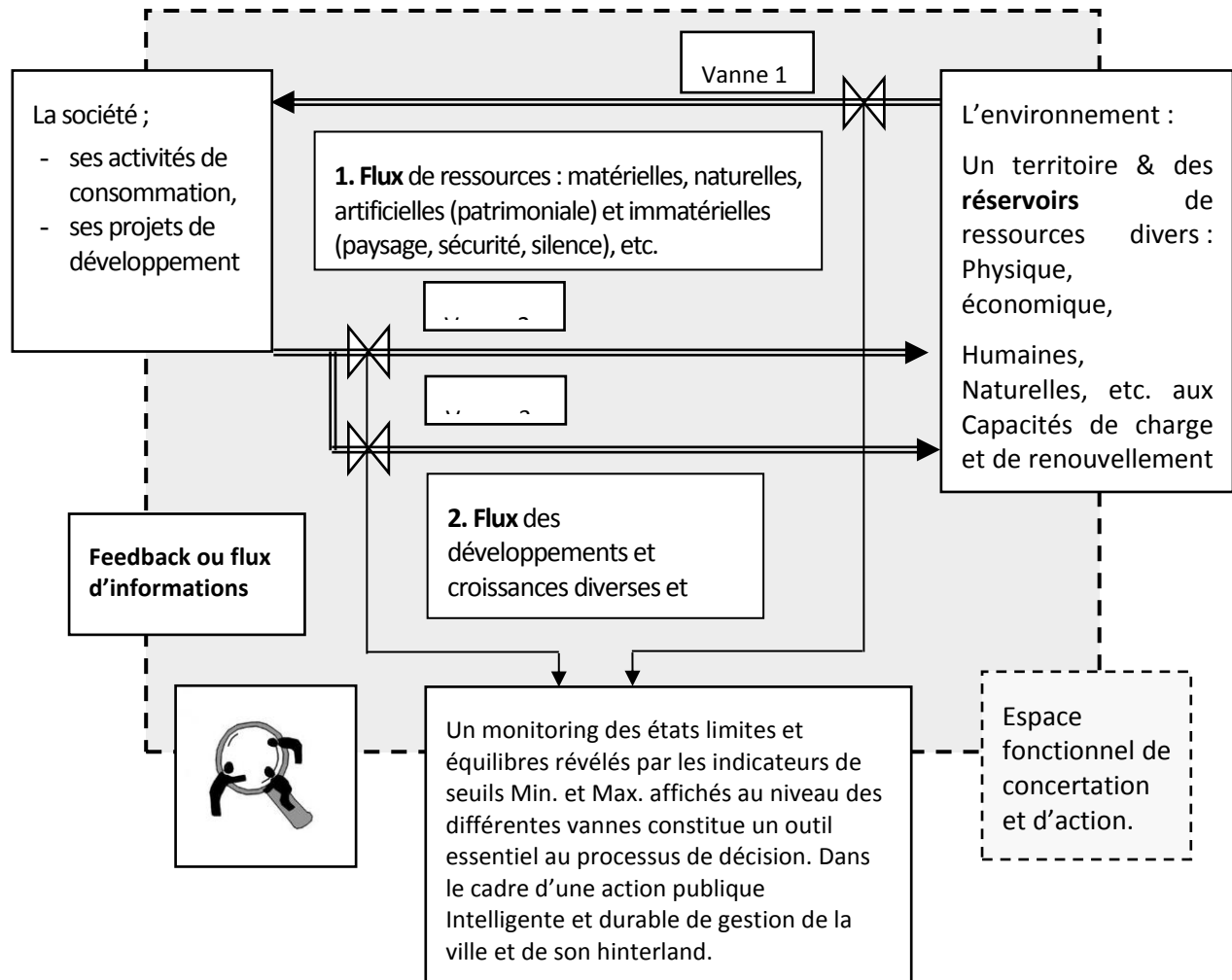
- a) des flux de ressources exploités de l'hinterland et la quantité de déchets et pollutions que celui-ci peut effectivement dégrader dans la **limite** de ses capacités de charge ; on parlera, alors d'un métabolisme équilibré ;
- b) des flux de développements urbains : centrifuges et centripètes, concentrateur et diffuseurs d'urbanisation selon un certain équilibre dans les intensités d'usage des sols urbains et territoriaux, avec ses composants corollaires : Centralité, Densité, Compacité, Intensité et Qualité de la vie urbaine (Da Cunha, 2009).

Le contrôle des intensités d'usage des sols et régime d'urbanisation permet notamment de répartir, en réseau réticulé, le développement urbain sur le territoire. Dans le cas contraire, la situation de déséquilibre peut produire des congestions, obsolescences et inerties fonctionnelles, vulnérabilités et *mal-vie*. Sur le sol, c'est l'étalement, la fragmentation, la compacité et la congestion des tissus urbains avec à terme une production de friches et autres délaissés.

La massification des flux, leurs débits et le déséquilibre dans leurs répartitions poussent à conquérir d'autres hinterlands pour bénéficier de plus de ressources et plus d'opportunités en espaces où se débarrasser de plus de déchets. Les flux de notre écosystème urbain ne doivent pas dépasser certaines

limites/seuils, au-delà desquelles les stocks ne peuvent plus se régénérer, occasionnant des dégradations irréversibles au sous-système naturel.

Figure 2.2.2.4-2: Schéma du pré-modèle des dynamiques de l'écosystème de la ville et de son hinterland



On peut admettre que les milieux biophysiques s'accommoderaient aux pressions générées par l'homme en fournissant de nouvelles ressources et nouvelles capacités d'absorption des rejets et on peut aussi considérer que l'homme développerait les nouveaux savoirs et connaissances technologiques qui le libérerait des contraintes du milieu biophysique. Toutefois, le temps et les moyens financiers à engager pour trouver les solutions en nouvelles ressources, en capacité d'absorption des rejets et en nouvelles technologies peuvent manquer à la société ou être tout simplement indisponibles au moment voulu. Dans une démarche de développement durable, c'est alors un recours aux principes de prudence, de prévention et de précaution, selon le principe n°15 de la Déclaration de Rio de 1992⁴.

⁴ Rappelons le Principe 15 de la Déclaration de Rio de 1992 : « Pour protéger l'environnement, des mesures de précaution doivent être largement appliquées par les États selon leurs capacités. En cas de risque de dommages graves ou irréversibles, l'absence de certitude scientifique absolue ne doit pas servir de prétexte pour remettre à plus tard l'adoption de mesures effectives visant à prévenir la dégradation de l'environnement. »

Le recours systématique à des ressources de remplacement pourrait encourager des formes de gaspillage de ressources mises à la disposition des consommateurs d'une manière assez facile et quasi-automatique. Le recours à des technologies modifiant les besoins et libérant des contraintes de la disponibilité des capacités en ressources environnementales peut s'avérer regrettable par la suite. En effet, certaines technologies sont mises en exploitation sans avoir suffisamment de recul pour évaluer leur impact sur le milieu biophysique d'abord et social par la suite.

En référence aux écrits de J. Randolph, (2004) sur les études de la capacité de charge et l'approche par les seuils, on peut considérer que l'action des sociétés sur le niveau d'exploitation des ressources et capacité d'absorption de ses rejets dans le cadre d'une évaluation continue, décrite ci-dessus ne vise pas la révision du droit de consommer ou encore la révision des volumes de consommation et rejets. Selon l'équation « $I = PAT$ » on vise, plutôt, la révision du niveau d'affluence (ou abondance) des sociétés par le contrôle des gaspillages, on vise aussi le contrôle des techniques et technologies mises en œuvre, particulièrement dans leur bon usage des ressources et autres capacités d'absorption.

CONCLUSIONS

La durabilité du développement local passe vraisemblablement par un fort engagement de la population envers son environnement, un engagement intelligent. De plus en plus de recherches dans le domaine des politiques d'usage des sols, gouvernance urbaine et de la gestion territoriale recommandent de faire appel aux méthodes développées en sciences sociales. Des évaluations participatives cycliques doivent incorporer les processus de prise de décision (Munda, 2006) et des outils de type « observatoire » et « Monitoring » par « Forum », « ateliers » (Repetti et Prélaz-Droux, 2002) sont expérimentés.

La disponibilité des ressources cognitives nécessaires à l'exercice d'un véritable contrôle des processus en lieu et en place dans la ville et son hinterland – consommation des ressources, développements, production de déchets, pollutions, disfonctionnements,... – est liée à la nécessité de repositionner les processus en question dans des périmètres locaux (Lane, 2010). Ce changement favoriserait d'aller sur des comportements plus responsables des différents groupes sociaux en terme de durabilité. Vail dit à ce sujet que la production et consommation locale des ressources (y compris les ressources cognitives) engendreraient une plus grande responsabilité éthique et environnementale parmi les populations locales, parce que les impacts sont souvent immédiatement évidents et la correction du comportement plus évidemment entreprise (Vail, 2006).

Pour ce qui est de l'approche méthodologique, nous préconisons la mise en place d'un outil de maîtrise des développements dans les écosystèmes urbains et territoriaux à travers des indicateurs de seuils comme ceux présentés dans la phase de pré-modélisation- voir Figure 2. D'autres étapes de modélisation et de post-modélisation suivront.

Pour l'étape de modélisation, nous entrevoyons le recours à des méthodes participatives⁵ : des forums ou ateliers regroupant des panels d'acteurs, autour de problématiques ciblées et sur un périmètre et des ressources donnés, puiseront dans les ressources cognitives; intelligence et compétences des acteurs, pour produire le savoir nécessaire à la construction d'un modèle.

⁵ On peut citer l'approche *Imagine*, (Coudert et Larid, 2006), la MAG *méthode d'analyse de Groupe*, (Van Campenhoudt et al., 2009), L'approche FOPIA « *Framework for participatory impact assessment* », (König et al., 2010) ou encore celle développée par le groupe de recherche ComMod sur la modélisation d'accompagnement (Daré W. et al., 2008).

Le modèle et son mode opératoire seront propres à des contextes territoriaux, socio-économiques et temporels spécifiques. Incontestablement, en plus de ces méthodes participatives, on ne peut écarter d'avoir recours à des traitements de données et autres analyses quantitatives de types *agrégation d'indicateurs*, *analyse multicritères*, *Benchmarking*, etc., et permettre ainsi aux démarches d'avoir des résultats aussi bien ancrés dans les réalités socioéconomiques et temporels des territoires mais également rationnels et scientifique, faciles à communiquer et à sauvegarder.

BIBLIOGRAPHIE

- Berezowska-Azzag, E. (dir.). 2005. *Actes du Colloque international: développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance* (Université de Lausanne, Lausanne, 21-23 septembre 2005, Université de Lausanne).
- Berezowska-Azzag, E. 2003. «Les nouveaux défis de la gestion urbaine: Alger hésite». Dans *Alger: Les nouveaux défis de l'urbanisation*, sous la dir. de A. Hadjiedj, J. Dubois-Maury et C. Chaline, p. 99-114. Paris: L'Harmattan.
- Bryant, C.R. 1986. «L'évolution de la ville régionale en Amérique du Nord: Le cas de Toronto». *Annales de Géographie*, vol. 527, p. 69-85.
- Buxton, M. et R. Goodman. 2002. *Maintaining Melbourne's green wedges: Planning policy and the future of Melbourne's green belt*. Melbourne: RMIT University. En ligne: <http://www.periurban.org.au/references/GreenWedges.pdf>.
- Choay, F. 1965. *L'urbanisme: Utopies et réalités: Une anthologie*. Paris: Édition du Seuil.
- Dakhia, K. (dir.). 2005. *Actes du Colloque international : développement urbain durable, gestion des ressources et gouvernance* (Université de Lausanne, Lausanne, 21-23 septembre 2005, Université de Lausanne).
- Daly, H.E. et J.B.J. Cobb. 1990. *For the common good. Redirecting the economy toward community, the environment and a sustainable future*. Boston: Beacon Press, 534 p.
- Daré, W., S. Aubert, A. Bah, A. Botta, I. Diop-Gaye, C. Fourage, G. Lajoie et L. G. (2008). Difficultés de la participation en recherche action, retour d'expériences de modélisation d'accompagnement en appui à l'aménagement du territoire au Sénégal et à la Réunion. *Vertigo* - La revue électronique en sciences de l'environnement. En ligne: <http://vertigo.revues.org/5012>.
- De Rosnay, J. 1981. *Le macroscope; vers une vision globale*. Paris: Points.
- Dupuy, G. 1991. *L'Urbanisme des réseaux*. Paris: Armand Colin, 198 p.
- Figuières, C., H. Guyomard et G. Rotillon. 2009. «Une brève analyse économique orthodoxe du concept de développement durable». *Économie rurale*, vol. 300. En ligne: <http://economierurale.revues.org/index2228.html>. Consultation le 3 décembre 2010.
- Gandolla, M. et M. Gfeller (dir.). 2002. *CREM - Forum international d'urbistique 2002* (Martigny, 14 novembre 2002).
- König, H., J. Schuler, U. Suarman, D. McNeill, J. Imbernon, F. Damayanti, S.A. Dalimunthe, S. Uthes, J. Sartohadi, K. Helming et J. Morris. 2010. «Assessing the impact of land use policy on urban-rural sustainability using the FoPIA approach in Yogyakarta». *Sustainability*, vol. 2, no 7.

- Kozlowski, J. 1993. «Ultimate environmental threshold method: a planning tool for sustainable development». Dans *Towards planning for sustainable development: a guide for the Ultimate environmental threshold method*, sous la dir. de J. Kozlowski et G. Hill, p. 16-33. Sydney: Avebury.
- Kozlowski, J. 1990. «Sustainable development in professional planning: A potential contribution of the EIA and UET concepts». *Landscape Urban Plan*, vol. 19, no 4, p. 307-332.
- Krier, L. 1996. *Architecture: Choix ou fatalité*. Paris: Norma.
- Kühn, M. 2003. «Greenbelt and Green Heart: separating and integrating landscapes in European city regions». *Landscape Urban Plan*, vol. 64, p. 19-27.
- Lane, M. 2010. «The carrying capacity imperative: Assessing regional carrying capacity methodologies for sustainable land-use planning». *Land Use Policy*, vol. 27, no 4, p. 1038-1045.
- Léon, M.H. 2007. *Grippe aviaire, ESB: le délire sanitaire : plaidoyer pour une civilisation de la vie*. Paris: L'Harmattan, 101 p.
- Malisz, B. 1972. *La formation des systèmes d'habitat, esquisse de la théorie des seuils*. par J. Wolf. Paris: Dunod.
- Max-Neef, M. 1995. «Economic growth and quality of life: a threshold hypothesis». *Ecological Economics*, vol. 15, p. 115-118.
- Meadows, D.H., D.L. Meadows et J. Randers. 1992. *Beyond the limits*. London: Earthscan.
- Médail, F. et K. Diadema. 2006. «Biodiversité végétale méditerranéenne et anthropisation : approches macro et micro-régionales». *Annales de Géographie*, vol. 651, p. 618-640.
- Munda, G. 2006. «Social multi-criteria evaluation for urban sustainability policies». *Land Use Policy*, vol. 23, p. 86-94.
- Niccolucci, V., F.M. Pulselli et E. Tiezzi. 2007. «Strengthening the threshold hypothesis: Economic and biophysical limits to growth». *Ecological Economics*, vol. 60, p. 667-672.
- Randolph, J. 2004. *Environmental land use planning and management*. Island Press.
- Repetti, A. et R. Prélaz-Droux. 2002. *Un moniteur urbain comme support d'une gestion participative de la ville en développement*. Lausanne: EPFL.
- Schneider, F. 2003. «L'effet rebond». *L'Écologiste n. 11*, vol. 4, no 3, p. 45.
- Semal, L. et R. Hopkins (2008). The transition handbook: From oil dependency to local resilience, green books. Développement durable et territoire. En ligne: <http://developpementdurable.revues.org/document7513.html>.
- Vail, J. 2006. *Envisioning a Hamlet economy: Topology of sustainability and fulfilled ontogeny*. En ligne: <http://www.jeffvail.net/2006/04/envisioning-hamleteconomy-topology-of.html>.
- van Campenhoudt, L., A. Franssen et F. Cantelli (2009). La méthode d'analyse en groupe. SociologieS. En ligne: <http://sociologies.revues.org/index2968.html>.

2.2.3 B3 – Nouveaux modèles pour la gouvernance territoriale

L'implication des décideurs politiques, des représentants des communautés locales et des chercheurs dans la compréhension et l'orientation des dynamiques de développement local constitue une demande sociale forte. Cet atelier s'interroge sur la réalité du partage des enjeux liés à la gouvernance territoriale. Il rendra compte d'analyses et d'expériences innovantes qui permettent de transformer en profondeur le pilotage multi-échelle du développement socio-économique territorial.

2.2.3.1 Conférence introductive : Intelligence territoriale, acteurs et transformations (espagnol)

Titre de l'article **Inteligencia territorial, actores y transformación**
Intelligence territoriale, acteurs et transformation
Territorial intelligence, actors and transformation

Auteur **BOZZANO, Horacio**
Géographe, professeur/Université nationale de La Plata, La Plata, Argentine

Résumé

À toutes les échelles, micro, meso et macro, les territoires sont, à travers leur évolution, les lieux d'interactions multiples entre acteurs institutionnels, sociaux, économiques et scientifiques. Ces interactions peuvent être analysées selon trois axes : a) le déploiement de « vecteurs axiologiques » prenant appui sur le territoire en soi ; b) les quatre capacités de contrôle, d'adaptation, de transformation et de logusglobalisation et c) la simultanéité des modes d'intervention ascendant et descendant. Des études de cas en Amérique latine, en Europe et en Amérique du Sud indiquent des variations dans la matrice des acteurs et des trois axes d'analyse.

Abstract

At all levels, micro, meso and macro, the territories, through their evolution, are the scene of multiple interactions between institutional, social, economic and scientific actors. These interactions can be analyzed in three ways: a) the deployment of "axiological vectors" bearing on the territory itself, b) four capabilities: control adaptation, transformation and logusglobalisation and c) simultaneous modes of intervention: bottom-up and top-down. Case studies in Latin America, Europe and South America indicate variations in the matrix of actors and three axes of analysis aforementioned.

Buenos días amigas y amigos, esta conferencia pretende sembrar una semilla pensando en una planta más colectiva ¿ Es posible diseñar nuevos métodos o modelos para una *gobernanza territorial* con sustento científico que de respuestas genuinas a la gente ? La exposición se organiza en tres partes y unas conclusiones: la primera intenta resumir diez ideas-fuerza y unos desafíos científicos, la segunda expone tres aspectos generales y ocho particulares a considerar en diferentes escenarios históricos y geográficos de *gobernanza territorial*, mientras que la tercera presenta componentes para un nuevo modelo de *gobernanza territorial* resumidos en una matriz de abstracción teórica y transformación social.

IDEAS-FUERZA Y DESAFIOS CIENTIFICOS

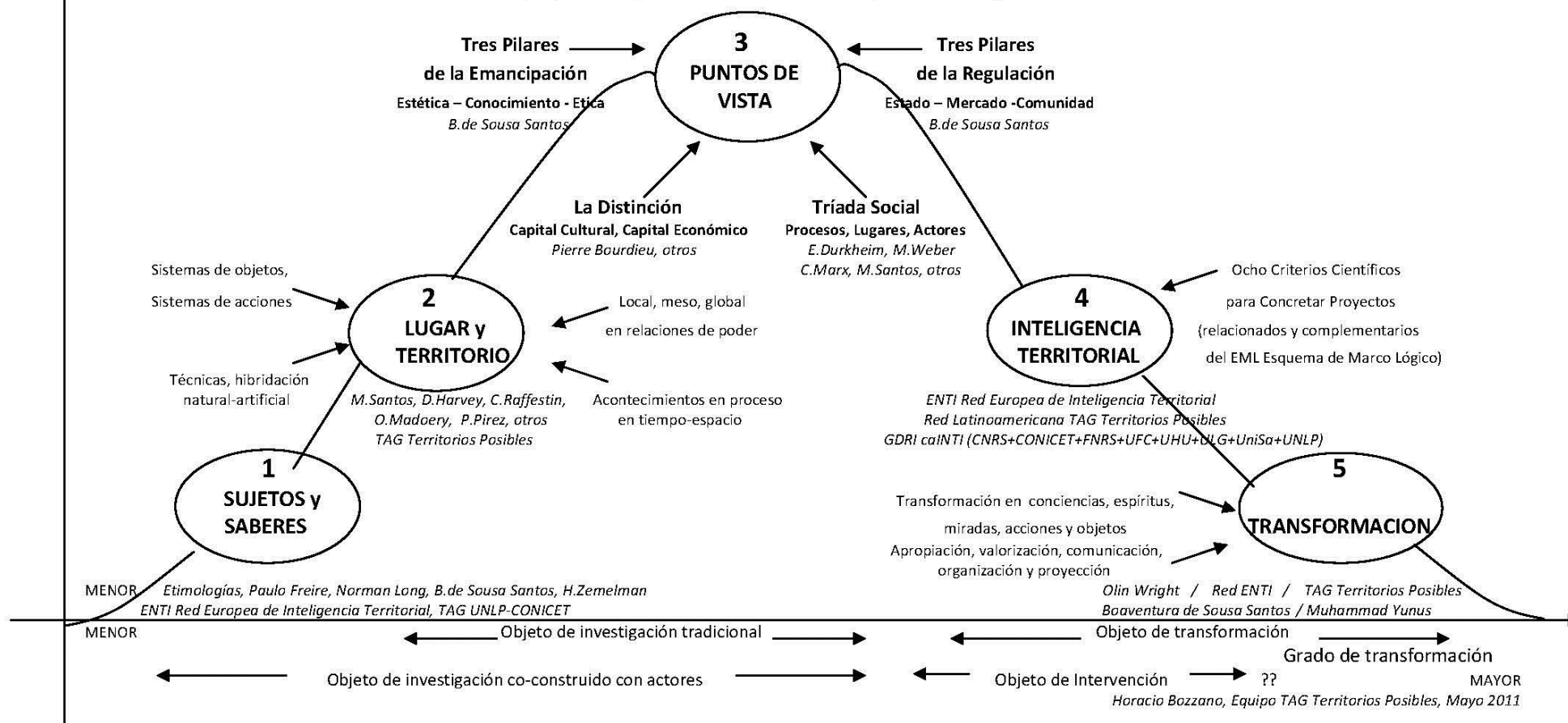
Dos claves y unas pocas otras cuestiones pueden ayudarnos a hilvanar y construir métodos o modelos para una *gobernanza territorial* con base científica y virtuosa para quienes lo necesitan. Una de las claves para concretar **procesos de inteligencia territorial sustentables** en los hechos más que en los discursos se encuentra en el complejo descubrimiento de las mejores (1) **conjunciones de saberes o ecologías de saberes** (B.de S.Santos, 2009) de los actores políticos, económicos, comunitarios y científicos partícipes de cada uno de los proyectos en juego, sean micro, meso o macro proyectos: siete huerteros en un pueblo, una mesa departamental de jóvenes o miles de personas involucradas en la reactivación de un tren de 300 km de largo entre 23 localidades. Otra de las claves se refiere a la particular (2) **co-construcción** que, de cada **territorio**

– lugar, ciudad, región, etc. – se logre efectivamente por parte de todos los actores involucrados que decidan co-construir más que construir individualmente; aquí nos guiamos básicamente con cuatro ejes de análisis emergentes de la Teoría Social Crítica del Espacio o Territorio Usado en Milton Santos (1995, 1996, 2000) , como se expone en la figura Figure 2.2.3.1-1: de la página 278.

Figure 2.2.3.1-1:

MATRIZ PARA CONSTRUIR UNA TEORIA DE LA TRANSFORMACION CON INTELIGENCIA TERRITORIAL

- (1) **Saberes** científicos, populares, filosóficos, teológicos, políticos, empresarios, nativos, ciudadanos y otros son equivalentes: la conjunción de saberes es base de cada transformación
- Grado de Abstracción MAYOR
- (2) El **territorio** es entendido como una construcción social-natural híbrida, permanente, cooperativa y conflictiva de objetos y acciones con técnicas en acontecimientos y relaciones de poder
- (3) La intersección de cuatro **puntos de vista** complejos, relacionados con la **emancipación**, la **distinción**, una **triada social** y la **regulación** son básicos en el entendimiento y futuro de cada proyecto
- (4) La **inteligencia territorial** es la disciplina que contribuye a construir sujetos, proyectos y territorios de manera simultánea en un marco de conocimiento-emancipación y de expectativas
- (5) La **transformación** es un triple proceso simultáneo de construcción de millones de sujetos y construcción de miles de territorios mediados por la construcción de millones de proyectos.
- El texto en *cursiva* refiere a nutrientes teóricos y empíricos. Los grados de abstracción se refieren al plano teórico. Los grados de transformación se refieren a cada realidad.



Para que sendas claves tengan mayor éxito, se trata de evitar imponer nuestra visión como científicos acerca de los actores y los sujetos, ni tampoco imponer nuestra visión de territorio, ambiente, Estado, sociedad o de otros macro-conceptos; se trata más bien de compartir, trabajar, pulir y mejorar algunas de las millones de **miradas**, puntos de vista, enfoques o perspectivas, con sustento científico (3), y aquí está surgiendo otro problema: ¿Cuáles elegir entre millones de miradas? Como se expone en la página 278, serán sin duda las más convincentes –ya no para nosotros científicos- sino para los sujetos que integren cada **proyecto** u objeto de estudio, intervención y transformación (7). Haciendo *traducciones* y produciendo una doble *ruptura epistemológica*¹ estaremos en mejores condiciones de co-construir juntos procesos de **inteligencia territorial** (4) para que la **transformación** (6) o la **innovación** (5), según los casos, produzcan desarrollo sustentable de veras y no de mentiras.

En la co-construcción de actores que devendrán gradualmente sujetos y en la co-construcción de territorios reales, vividos y pensados que devendrán territorios posibles e inteligentes, con sus particulares miradas, está el quid de la cuestión. Para **co-construir sujetos y territorios**, (1 y 2) fines de la inteligencia territorial, son necesarios dos ingredientes: **proyectos** (7) y **métodos** (8), medios de la inteligencia territorial.

Fines – sujetos y territorios co-construidos – y **medios** para lograrlo – proyectos y métodos – tienen notables variaciones según sociedades, territorios y países. Estas diferencias y/o matices según los casos muy probablemente expliquen por qué conceptos como **innovación** (5) y **transformación** (6) tienen tan diferente significado en Europa, América Latina, América Anglosajona, África Negra, el Lejano Oriente u otras regiones. Sin embargo, como veremos, la **transición socio-ecológica** (Girardot, 2011) en un mundo cada vez más financierizado, más individualista y egoísta, parece ser un concepto en condiciones de unir realidades diferentes y hasta contrapuestas.

Como si esto fuera poco hay algo crucial, que deviene determinante del sí o del no a estas ocho ideas-fuerza previas. Todo este andamiaje de fines y medios no se despliega en una “burbuja” semejante en cada región sino que es atravesado por el **poder** (9). Nos referimos al poder de hacerlo o de no hacerlo, al poder político, al poder económico, al poder de la comunidad y al poder de co-construir transformaciones dando respuestas a **identidades, necesidades y sueños** (10) particularmente de quienes finalmente terminan siendo hace milenios los más postergados. Entender y aprehender *lo local, lo meso y lo global en relaciones de poder* (Bozzano, 2009:136-145) en cada proyecto, minúsculo, mediano o mayúsculo, es la puerta para traccionar nuevos *vectores de decisión* (Bozzano, 2009:190-193), ya no discursivos sino fácticos. El contrato y la confianza que se vaya construyendo entre políticos y científicos en los proyectos que elija el colectivo – comunitario, económico, institucional y científico – serán termómetro del éxito; cada proyecto micro, meso o macro virtuoso en cualquier latitud será un granito de arena para que el *barján*² no termine volando por los aires; millones de granitos de arena o proyectos construirán un mundo en paz con una *vida más decente* (Santos, B., 2009). En contrapartida, la desconfianza, el favor, la dependencia al poderoso, la corrupción, esta última con más de cuatro milenios entre nosotros, así como otras mezquindades serán barómetro de las presiones, conflictos y contradicciones, y sobre todo constituirán el reaseguro de que finalmente el proyecto quedará guardado en el cajón de un escritorio a la espera que un cartonero lo valore como papel.

¹ Se trata que los científicos produzcamos una doble ruptura epistemológica (Santos, B., 2009): las prácticas de los actores institucionales y territoriales, luego de pasar por el tamiz científico deben volver con sentido común a los sujetos de cambio de cada proyecto, para operar con sentido de sustentabilidad fáctica –más que discursiva- el cúmulo infinito de micro-transformaciones sociales que la Humanidad se merece. De esta manera, los *científicos devendremos inútiles*, como señala J.J.Girardot, y los sujetos no sólo tendrán *experiencias*, sino que construirán *expectativas* (Santos, B., 2009)

² Un barján o duna en media luna es una cresta de arena viva en forma de arco, constituida por arena bien ordenada (Wikipedia).

En resumen, nuevos modelos para una **gobernanza territorial posible, inteligente y sustentable** que incorporen conjunciones de saberes y co-construcción de sujetos (1), co-construcción de territorios (2), miradas (3), inteligencia territorial (4), innovación (5), transformación (6), proyectos (7), métodos (8), poder (9) e identidades, necesidades y sueños o expectativas (10), con arreglos específicos a cada lugar del Planeta estarán incorporando aportes para que la ciencia deje de ser un *interlocutor estúpido* (Prigogine, I. *et al*, 1983) y alejado del común de la gente.

¿Estamos en condiciones en las dos o tres próximas décadas de **co-construir una ciencia** un poco más encantadora y alegre que contribuya a co-construir una **voluntad de transformación social** más genuina mediante una **justicia social global** (B.S.Santos) y una **justicia ambiental global** en un marco de **transición socio-ecológica** (J.J.Girardot) y **justicia cognitiva global** ? La reciente propuesta de la INTI referida a la urgente construcción y ejecución de Agendas (Girardot, 2011) parece ser un camino más virtuoso que discursivo. Pero seguramente construiremos y aplicaremos Agendas que podríamos denominar *Transformación e Innovación con Inteligencia Territorial mediante transición Socio-Ecológica* (TIITTSE) si estamos realmente convencidos que nuestra ciencia, nuestro proyecto, nuestro empleo y otras de “nuestras quintitas” ocupan un lugar secundario ante tamaños desafíos sociales y ambientales. Las Agendas TIITTSE podrán ser agendas minúsculas, medianas o grandes, de estilos semejantes a como aplican hoy decenas de miles de gobiernos en Naciones, Regiones, Estados, Departamentos y Municipios: nos referimos a programas, proyectos y acciones que, incorporando justicia social y cuidado del ambiente en los hechos, son así valorados, apropiados y proyectados por los actores beneficiarios en un pueblito perdido en las montañas de Asturias, en una tribu del Sahel o en un barrio de mujeres viudas de la guerrilla en Colombia.

Mientras nuestros Estados nos continúan pagando un salario como científicos, mientras la ONU y otras organizaciones internacionales continúan formulando proyectos para erradicar la pobreza o cuidar más al planeta, siguen muriendo por hambre o enfermedades 40 millones de seres humanos cada año y seguimos destruyendo nuestras especies, nuestra atmósfera y nuestra litósfera. Pareciera que el futuro de una ciencia encantadora y alegre está más cerca de la abstracción teórica y la transformación social co-construida con *ecologías de saberes, traducciones* y humildad, que con miles de millones de *papers*, libros y palabras. ¿Cómo surfear una ola integrada a la vez por demandas institucionales de *papers* y por quinientos millones de seres humanos muertos por hambre o enfermedad en los últimos doce años?

Nuestro desafío pareciera estar, siguiendo a Prigogine (1983), en la real toma de conciencia de que la ciencia vaya dejando de ser un *interlocutor estúpido* para miles de millones de seres humanos. Nosotros como científicos nunca seremos decisores políticos, pero si podemos dar una mano para, de verdad – y no sólo con *papers* – mejorar este humillante Planeta y esta humillada Humanidad. Cuánta insatisfacción!

HISTORIAS Y GEOGRAFIAS DIFERENTES REQUIEREN GOBERNANZAS TERRITORIALES DIFERENTES

Nuestro quehacer con comunidades, políticos y científicos es intenso en América Latina. No trabajamos con actores institucionales y territoriales en otras latitudes. Sin embargo, por lecturas y por conocimiento de pares científicos de terreno, estamos seguros que las realidades de Europa, Canadá o Estados Unidos son muy diferentes de las nuestras; como así también las de Africa Negra, el Mundo Árabe, China, la India, el Lejano Oriente u otras regiones. Para construir modelos de *gobernanza territorial* afines a lo que en la INTI entendemos por inteligencia territorial será oportuno conocer muchas experiencias concretas en estas 8 o 9 macro-regiones de nuestro Planeta. En este sentido las investigaciones realizadas en Europa (Mollo, 2008) y América Latina (Poujol, 2009), sobre 420 y 180 proyectos territoriales, respectivamente, así como las previstas en materia de observatorios territoriales en todo el Planeta en el marco de la INTI pueden proporcionar elementos interpretativos comunes para que los modelos de *gobernanza territorial* a construir y aplicar sean científicamente más sólidos y prácticos.

Al menos tres aspectos generales y ocho aspectos o criterios particulares pueden aportar luz en la construcción de estos modelos. Hay un primer aspecto general que marca la diferencia entre macro-regiones: la base de las heterogeneidades estructurales entre macro-regiones persiste. El **capitalismo** y el **colonialismo** (a) perviven entrelazados y resignificados luego de muchos siglos (B.S.Santos, 2009); si así no fuera, millones de personas seguirían deseando permanecer y permanecerían en África, América Latina u otras regiones en lugar de elegir migrar a Europa, América del Norte u otras regiones.

Un segundo aspecto se refiere a los diferentes escenarios y contextos de **justicia social** y de **justicia ambiental** (b) según macro-regiones en el Planeta. Inteligencia territorial significa promover una justicia social global con transición socio-ecológica en los hechos más que en los discursos. Hay sociedades donde las injusticias sociales son mucho más aberrantes que en otras. Del mismo modo ocurre con la degradación de la naturaleza natural o la modificada.

Surge un tercer aspecto determinante: la **innovación** y la **transformación** (c) están jugando un rol central no sólo en relación con la financierización de la economía y con la fuerza de trabajo, sino con los recursos naturales; no nos estamos refiriendo a la soja y su soporte suelo en la Pampa, el Chaco o Brasil, sino también al agua, los metales, otros minerales, los alimentos y muchos otros recursos que hoy, no están incorporados a las Agendas de Estado como deberían en el caso de América Latina.³ La **innovación**, propia de sociedades con historias productivas y tecnológicas más nutridas, es entendida aquí como parte de la transformación en sentido más amplio. Quienes lideraron las transformaciones en la Historia de la Humanidad durante siglos, hoy continúan innovando. Quienes no lideraron dichas transformaciones hoy deben atravesar un proceso de **transformación** con inteligencia territorial, para no continuar siendo postergados y para construir sujetos no sólo con *experiencias* sino con *expectativas* en el marco de una transición socio-ecológica (Girardot y otros, 2011) urgente y necesaria con diverso cariz en Europa, América Latina, África u otros continentes.

Los estilos de *gobernanza territorial* en el modelo norteamericano, en el actual modelo chino, en el modelo de la Unión Europea, en el nuestro o en otros, deben necesariamente considerar la diferente posición relativa de estos tres aspectos: cómo están jugando el capitalismo y el colonialismo en cada caso (a), en qué medida no son satisfechas injusticias sociales ni injusticias ambientales (b), y en qué medida innovación y/o transformación integran cada matriz social particular.

Hemos reconocido en el trabajo en terreno, al menos ocho aspectos o criterios particulares orientados a que la concreción de proyectos de inteligencia territorial puedan pasar de la formulación a su concreción. En apretado resumen son : 1-tríada social de procesos, lugares y actores, con base en Durkheim, Weber, Marx y M.Santos (Bozzano, 2006), articulando puntos de vista del sistema, la acción y el lugar; 2-metáfora de las cuatro patas de la mesa y las tortas, actores políticos, comunitarios, económicos y científicos, el territorio y los proyectos, 3-tránsito del individuo al grupo, y del grupo al equipo, 4-estilos *top-down* y *bottom-up* simultáneos desde el comienzo del proceso, 5-capacidad de adaptación del proceso, con base en Madoery (2008), 6-capacidad de control horizontal del proyecto, con base en Madoery (2008), 7-capacidad de transformación en conciencia, miradas, espíritus, acciones y objetos (Bozzano, 2009) y 8-capacidad de *locusglobalización*, en Bozzano (2009), con la intención de construir otra globalización desde lo local.

Estos ocho criterios conforman hoy el Método *Skypa*, etimología vikinga de la palabra equipo. *Skypa* se aplica recientemente en nuestros Observatorios OIDTe de Inteligencia y Desarrollo Territorial, siendo hoy en Argentina y Uruguay la principal herramienta orientada a resolver problemas y concretar proyectos de

³ Uno de los motivos centrales por los cuales nuestra red científica se denomina Territorios Posibles es, porque en la ecuación superficie/población/recursos naturales, América Latina seguramente está ocupando el primer lugar en el Planeta.

inteligencia territorial.⁴ Tiene el objeto de concretar en menos tiempo proyectos en la micro, meso y macro escalas en el corto, mediano y largo plazos. Estos ocho criterios se aplican a casos y acciones concretas con métodos y técnicas preferentemente cualitativas y en menor medida cuantitativas.

Conociendo en profundidad proyectos concretos de *gobernanza territorial* en otras macro-regiones podremos conocer si estos tres aspectos generales y los ocho aspectos o criterios particulares adquieren valor y utilidad, o bien si emergen otros aspectos. La inteligencia territorial, naciente, tendrá mucho más que ofrecer, si ampliamos el quehacer de la INTI a otras regiones del Planeta.

COMPONENTES PARA UN NUEVO MODELO DE GOBERNANZA TERRITORIAL

Para construir un nuevo modelo de *gobernanza territorial* hemos elegido exponer sintéticamente una matriz de abstracción teórica y transformación social.⁵ El contenido teórico de la *gobernanza territorial*, así como sus métodos, modelos y herramientas se apoyan en esta matriz, la cual nos permite ir organizando la praxis de esta visión de *gobernanza territorial*.

En la matriz se reconocen y proponen cinco momentos, fases o instancias graduales, cooperativas, complementarias y acumulativas, orientadas a construir una Teoría de la Transformación con Inteligencia Territorial mediante Transición Socio-Ecológica; en resumen: **1-saberes y sujetos, 2-territorios y lugares, 3-puntos de vista, perspectivas o miradas, 4-inteligencia territorial y 5-transformación.**

Con ello queremos significar, por ejemplo, que los saberes (1) son el punto de partida y que la transformación (5) se refiere a un momento culminante de un proceso de construcción perpetua de cada sujeto, el cual, al nunca acabar, atraviesa los momentos intermedios (2), (3) y (4), mientras nos dure la vida. Del mismo modo, el entendimiento del territorio (2) fruto de la conjunción de diferentes saberes, es un segundo punto de partida para trabajar por la transformación (5), la cual deberá atravesar los momentos (3) y (4), con los sujetos en construcción como partícipes (1). Los diversos puntos de vista (3) – habiendo sin duda muchos otros – son la fortaleza de la transformación (5) en la medida que incorporan diferentes miradas, las cuales son a su vez sesgadas por miles de saberes (1) aplicados en miles de lugares (2) para concretar proyectos con inteligencia territorial (4), los cuales producirán millones de micro-transformaciones (5) para que los sujetos no vivan satisfaciendo simplemente sus necesidades, sólo con *experiencias*, sino con *expectativas* (Santos, B., 2009) La inteligencia territorial (4) es el tercer punto de partida, en este caso referido a la concepción, formulación, concreción, seguimiento y aprendizaje de cada proyecto que el colectivo elija y decida hacer; para ello se requiere al menos una auto-conciencia de la existencia de sendos procesos de construcción de sujetos – *inteligencia* – (1) y de territorios – *territorial* – (2) de allí que planteamos en nuestra definición de inteligencia territorial que se trata de un triple proceso simultáneo de construcción de sujetos (1, 2, 3, 4 y 5), territorios (2, 3, 4 y 5) y proyectos (3, 4 y 5); es recién cuando sujetos, territorios y proyectos se co-construyen juntos (4), que comienza a tener lugar una transformación virtuosa.(5)

Si a los cinco momentos procuramos leerlos y traducirlos según el sentido común para producir la doble ruptura epistemológica mencionada, se trata que cada persona se vaya reconociendo a si misma y con los demás (1: saberes), con su lugar, con su territorio, sus identidades, sus necesidades y sus expectativas (2:

⁴ Pueden consultarse las últimas publicaciones de TAG y Territorios Posibles en las Conferencias de ENTI IT-GO Rennes, ENTI Strasbourg, ENTI Lieja, aquí en Gatineau, así como el número especial de la Revista Proyecta. Han participado unos 25 autores latinoamericanos.

⁵ Las versiones ampliadas de la matriz, la definición y las hipótesis integran un trabajo enviado al Comité de Evaluación Científica de la JOFTI Journal of Territorial Intelligence Review. (Bozzano 2011a). Los cinco momentos de la matriz –saberes, territorio, miradas, inteligencia territorial y transformación- in extenso, integran otro trabajo en el XXVII ALAS Recife (Bozzano, 2011b)

territorios), para que luego la visión de cada persona pueda transitar, experimentar, atravesar diferentes miradas, perspectivas o abordajes que le permitan abrirse más que a su mundo y a su propia visión o enfoque (3: miradas); así cada persona estará en mejores condiciones de saber qué será mejor resolver, qué hacer, cómo resolverlo, cómo superar conflictos y contradicciones (4: inteligencia territorial), decidirse a hacerlo y resolverlo de una vez (5: transformación).

Desde una perspectiva de metodología de la investigación científica, los momentos (2) y (3) se estarían refiriendo a un objeto de estudio tradicional, mientras que considerar (1), (2) y (3) nos remite a un objeto de estudio co-construido con actores; en ambos casos entendiendo al objeto de estudio en el sentido asignado por Bachelard (1984). Si consideramos los momentos (1), (2), (3) y (4) nos estamos refiriendo a un objeto de intervención con base científica, mientras que al incorporar el momento (5) nos estaremos refiriendo además de un objeto de estudio co-construido con actores y a un objeto de intervención, al objetivo central de una nueva teoría: el objeto de transformación con inteligencia territorial mediante transición socio-ecológica.

ALGUNAS CONCLUSIONS

En la red científica latinoamericana *Territorios Posibles*, nuestro quehacer se orienta en tres direcciones o planos: epistemológico, ético y científico. Se trata de aportar al desarrollo de una *Teoría de la Transformación con Inteligencia Territorial*, al fortalecimiento colectivo de una *Epistemología del Sur* (Sousa Santos, 2009) y a la co-construcción de una *Ciencia Social Emancipatoria* que imagine –enviosining en inglés– utopías reales (O. Wright, 2009) desde una perspectiva de acción solidaria, cooperativa y complementaria entre “las cuatro patas de una mesa” –políticos, ciudadanos, empresarios y científicos sociales–, lo que denominamos conjunción de saberes –o *ecología de saberes*– (Santos, B., op.cit) orientados a la transformación social en un marco de una *justicia cognitiva global* y de una *justicia ambiental global* crecientes.

En el plano científico teórico-metodológico se trata de co-construir y descifrar tres macro-conceptos –territorio, inteligencia territorial y transformación– en el marco de una *Epistemología del Sur* en formación (Sousa Santos, 2009), mientras que en el plano científico metodológico-técnico se trata de ofrecer métodos y herramientas para aproximar el mundo científico al no-científico, trabajando por una transformación virtuosa tanto del sujeto y del territorio: hoy lo hacemos con diez métodos y herramientas.

Surge hoy en la INTI una hipótesis que tiende articular cuatro conceptos: “La **Transformación** y la **Innovación con Inteligencia Territorial** mediante una **Transición Socio-Ecológica** parece ser un destino más posible, viable, factible y sustentable para la Tierra y para el Hombre, que el modelo de despilfarro territorial e individualismo acérrimo que imponen las diferentes facetas del mundo financiero y del mundo productivo con matices y diferencias notables según territorios, regiones y continentes.”

Para ponerlo en marcha proponemos una Agenda TIITTSE; como señala Girardot (2011): “La Agenda será un conjunto de acciones concertadas coordinadas en espacio y tiempo para definir y aplicar de forma cooperativa un modelo de desarrollo sostenible en un territorio, que a la vez se articule con otros niveles territoriales. Cada Agenda asimismo debe incrementar la resiliencia de cada comunidad territorial frente a los riesgos naturales, económicos, sociales, políticos y culturales. Debido a los daños sociales y ambientales producidos por el desarrollo económico, cada Agenda debe prever una fase de reparación y una fase de desarrollo.”

Probablemente estemos asistiendo en conjunto a un proceso germinal de formación de una Teoría científica de la Transformación y la Innovación con Inteligencia Territorial mediante Transición Socio-Ecológica, cuyo objeto es un triple proceso simultáneo de construcción de territorios y construcción de

sujetos mediados por la construcción de proyectos para promover y dar respuestas a identidades, necesidades y sueños.

La inteligencia territorial colectiva se podrá posicionar así, junto a otras nuevas disciplinas, entre dos extremos no sustentables: el cúmulo aislado de inteligencias individuales y los numerosos casos de despilfarro territorial, donde en nombre de lógicas empresariales extremas y lógicas políticas en connivencia se explotan minerales, recursos pesqueros, recursos hídricos, se contaminan determinadas regiones del planeta en respuesta a situaciones de desempleo estructural, y cientos de casos más.

BIBLIOGRAFIA

- Azzollini, S., D. Bonardo, H. Bozzano et L. Angelinetti. 2011. *Inteligencia territorial y transformacion III: Los sujetos y el territorio*. Jujuy: IV DASS UCSE.
- Bachelard, G. 1984. *La formación del espíritu científico*. México: Siglo XXI.
- Bozzano, H. 2011a. «Transformation with territorial intelligence: Dialogs with south epistemology in B.Sousa Santos and emancipatory social science in Olin Wright». *JOFTI Journal of Territorial Intelligence Review*.
- Bozzano, H. (dir.). 2011b. *Actas del XXVIII Congresso ALAS "Fronteiras Abertas da América Latina"* (Recife).
- Bozzano, H. 2010. «Red Latinoamericana Territorios Posibles. Transformación entre actores políticos y actores territoriales con sustento científico». Dans *V Congreso Internacional Crisis de la globalización económica y el crecimiento insustentable en América Latina* (Ciudad Guayana).
- Bozzano, H. 2009. *Territorios posibles. Procesos, lugares y actores*. Buenos Aires: Lumiere.
- Bozzano, H. 2000. *Territorios reales, territorios pensados, territorios posibles. Aportes para una Teoría Territorial del Ambiente*. Buenos Aires: Espacio.
- Bozzano, H., J.-J. Girardot, A. Rodríguez Linares, L. Poujol, S. Cappuccio et P. Brichetti. 2011. *Inteligencia territorial y transformación. Métodos, casos y transición socio-ecológica*. Jujuy: IV DASS UCSE.
- Bozzano, H. et J. Karol. 2010. *EIDT Entendimiento, Inteligencia y Desarrollo Territoriales: Una perspectiva metodológica de investigación e intervención*. México: Red Rippet, Universidad de Veracruz.
- Brunau, E. (dir.). 2009. *International Conference of Territorial Intelligence* (Besançon, 2008). En ligne: <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/besancon08/Brunau>.
- De Ipola, E. 2004. *El eterno retorno. Acción y sistema en la teoría social contemporánea*. Buenos Aires: Biblos.
- Freire, P. 1993. *Pedagogía de la esperanza*. Madrid: Siglo XXI.
- García Canclini, N. 2004. *Diferentes, Desiguales y Desconectados. Mapas de la Interculturalidad*. Barcelona: Gedisa.
- Girardot, J.-J. 2010. «Inteligencia Territorial y Transición Socio-Ecológica». Dans *Proyecto Redes IV*. Besancon: CNRS-UFC.
- Girardot, J.-J. 2008. «Evolution of the concept of territorial intelligence within the coordination action of the European network of territorial intelligence». *ReS Ricerca e Sviluppo per le politiche*, vol. 1-2, p. 11-29.
- Girardot, J.-J. 2000. «Principes, Méthodes et Outils d'Intelligence Territoriale. Évaluation participative et Observation coopérative». Dans *Conhecer melhor para agir melhor. Actes du séminaire européen Direction Générale de l'Action Sociale du Portugal* (Evora, p.7-17).

- Girardot, J.-J., H. Bozzano, B. Miedes, C. Masselot, A. Rodríguez, G. Cirio, C. Barrionuevo et J. Karol. 2011. *Inteligencia territorial. Una ciencia al servicio de la sociedad*. Coll. «Revista Proyecta», no 4 (Número especial) Región del Café, Armenia, Colombia, 120 p.
- Herbaux, P. et C. Masselot (dir.). 2007. *Acts of International Conference of Territorial Intelligence* (Huelva).
- Karol, J., G. Cirio, J. Frediani, P. Paolasso, C. Carut, A. Furlan et T. Tórtora. 2011. *Inteligencia territorial y transformación II. Estado y territorio*. Jujuy: IV Seminario Internacional DASS.
- Long, N. 2007. *Sociología del Desarrollo: Una perspectiva centrada en el actor*. México: Ciesas-El Colegio de San Luis.
- Madoery, O. 2008. *El otro desarrollo. El cambio desde las ciudades y regiones*. Buenos Aires: UNSAM.
- Matus, C. 1998. *Política, planificación y gobierno. Método PES*. Altadir: Caracas.
- Max-Neef, M. 1986. «Desarrollo a escala humana». Dans *Development Dialogue*. Uppsala: Fundación Dag Hammarskjöld.
- Miedes, B. 2010a. «Inteligencia territorial para la lucha contra la pobreza. Aprendizajes de 20 años sobre el terreno». Dans *Proyecto Redes IV*. Huelva: OLE-UHU.
- Miedes, B. 2010b. «Territorial Intelligence: Towards a New Alliance between Sciences and Society in Favour of Sustainable Development». *ReS Ricerca e Sviluppo per le politiche sociali*, vol. 1-2, p. 105-118.
- Miedes, B. 2007. *caENTI Quality Letter of Action-Research favouring Territorial Governance of Sustainable Development, deliverable 47 of caENTI, project funded under FP6 research program of the European Union*. 33 p. En ligne: <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/caenti/deliverable47>.
- Mollo, M. (dir.). 2009. *International Conference of Territorial Intelligence* (Besançon, 2008). En ligne: <http://www.territorial-intelligence.eu/index.php/besancon08/Mollo>.
- Morin, E. 2001. *Los siete saberes necesarios para la educación del futuro*. Barcelona: Paidós Studio.
- Ormaux, S. (dir.). 2006. *Acts of International Conference of Territorial Intelligence* (Alba Iulia, Rumania).
- Peña, A., H. Bozzano et J.J. Girardot (dir.). 2011. *Acts of X ENTI International Conference* (Lieja).
- Peña, A., H. Bozzano, J.J. Girardot, R. Núñez et D. Celton. 2011. «La nouvelle Université d'Intelligence Territoriale et Transformation à Minas, Uruguay, un projet qui prépare le futur du département de Lavalaja». Dans *I Conférence intercontinentale en Intelligence territoriale* (Gatineau, Québec).
- Pírez, P. 1995. «Actores Sociales y Gestión de la Ciudad». *Revista Ciudades*, vol. 28.
- Poujol, L. (dir.). 2009. *Actas de la ENTI International Conference* (Salerno).
- Prigogine, I. 1996. *El fin de las certidumbres*. Andrés Bello: Santiago de Chile.
- Prigogine, I. et I. Stengers. 1983. *La nueva alianza: Metamorfosis de la ciencia*. Madrid: Alianza.
- Raffestin, C. et A. Turco. 1984. «Epistémologie de la Géographie Humaine». Dans *Les concepts de la géographie humaine*, sous la dir. de A. Bailly. Paris: Masson.
- Report, B. 1987. *Our Common Future*. Organisation des Nations Unies.
- Robirosa, M. 1989. «Estrategias para la Viabilización Eficiente y Eficaz de Proyectos de Desarrollo Popular». *Revista Desarrollo Económico*, vol. 29, no 115.
- Santos, B.S. 2009. *Una epistemología del Sur: la reinención del conocimiento y la emancipación social*. Buenos Aires: Clacso-Siglo XXI.

Santos, B.S. 2005. *Fórum Social Mundial: Manual de Uso*. Sao Paulo: Cortez.

Santos, M. 2000. *Por uma outra globalização, do pensamento único a consciencia universal*. Rio de Janeiro: Record.

Santos, M. 1996. *La naturaleza del espacio. Técnica y tiempo. Razón y emoción*. Barcelona: Ariel.

Santos, M. 1995. *Metamorfosis del espacio habitado*. Barcelona: Oikos-Tau.

Thurow, L. 1996. *El Futuro del Capitalismo*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Wright, E.O. 2009. *Envisioning Real Utopias*. États-Unis: W.W. Norton & Co Inc.

Wright, E.O. 1983. *Clase, crisis y estado*. México: Siglo XXI.

Yunus, M. 2008. *Un mundo sin pobreza: Las empresas sociales y el futuro del capitalismo*. Paidós: Buenos Aires.

Zemelman, H. 2007. *El ángel de la historia: determinación y autonomía de la condición humana*. Coll. «Barcelona». Anthropos.

2.2.3.2 La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un ingenium territorial?

Titre de l'article ***La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un ingenium territorial ?***
The territorial engineering chain: towards a territorial ingenium ?

Auteurs ***TROGNON, Laurent***
Ingénieur de recherche/AgroParisTech-Engref, UMR Métafort, Clermont-Ferrand, France

LARDON, Sylvie
Professeure et chercheure/Inra SAD, AgroParisTech-Engref, UMR Métafort, Clermont-Ferrand, France

PAYRE, Mathieu
Intervenant/ADIT - Société Nationale d'Intelligence Stratégique, Strasbourg, France

Résumé

Cette communication vise à présenter des résultats du projet de recherche (co-financé par l'Inra, le Cemagref et les Conseils régionaux Auvergne et Rhône-Alpes) qui est conduit par une équipe pluridisciplinaire dans le cadre du programme de recherche Pour et Sur le Développement Régional (2008-2011), et repose sur un partenariat acteurs-chercheurs fort qui implique notamment l'Agence de Développement des Territoires d'Auvergne et le Centre de Ressources de Développement Rural en Rhône-Alpes.

Trois principaux résultats sont présentés. Ils sont issus de travaux menés en France, mais des travaux antérieurs, en Abitibi-Témiscamingue (Québec), nous laissent penser qu'ils pourraient éclairer les problématiques d'autres territoires. Le premier résultat consiste en un enrichissement des travaux bibliographiques les plus récents (Dayan et al., 2011 ; Barthe et Trognon, 2011 ; Janin et al. 2011) sur la socio-génèse des notions d'ingénierie et d'intelligence appliquées aux questions de territoire. Dans une perspective de management au service du développement territorial, leur complémentarité est étudiée, de nouveaux éclairages conceptuels (mobilisation de Crozier et Friedberg, March, Morin et Lemoigne, Weick) sont mobilisés pour montrer qu'au-delà de ce qui se construit en direct sur le terrain, les modèles théoriques et paradigmes ont contribué, d'une part, à la construction conceptuelle de ces notions, et, d'autre part, dans le même temps, à l'émergence d'une véritable entité territoire.

Le second résultat présente la notion de chaîne d'ingénierie territoriale (Lardon, 2011) et l'enrichit en l'illustrant d'une étude de cas et en montrant qu'elle est au cœur de la coordination du système d'action du combinat ingénierie-intelligence, et de la construction collective du sens du territoire se faisant, constituant en cela le siège de l'ingenium de l'entité territoire (selon Vico, cité par Morin 2008 :1903).

Enfin, de ces résultats nous tirons quelques enseignements en termes de proposition de formation des acteurs du développement territorial.

Abstract

This paper will present the results of a research project (co-financed by INRA, Cemagref, and the Conseils Régionaux Auvergne and Rhône-Alpes) led by a multi-disciplinary team as part of the research program Pour et Sur le Développement Régional (For and on regional development) (2008–2011). It is

supported by a strong partnership among players and researchers, including the Agence de Développement des Territoires d'Auvergne and the Centre de Ressources de Développement Rural en Rhône-Alpes.

Three main results will be presented. They stem from work done in France, but previous research in Abitibi-Témiscamingue (Quebec) indicates that they could shed light on issues elsewhere. The first result extends the most recent bibliographic work (Dayan et al., 2011; Barthe and Trognon, 2011; Janin et al. 2011) on the social origins of the concepts of engineering and intelligence as applied to territorial issues. From the point of view of managing territorial development, their complementarity is studied and new conceptual developments are advanced (building on Crozier and Friedberg, March, Morin and Lemoigne, Weick). The goal is to show that beyond developments in the field, theoretical models and paradigms have contributed to developing both a conceptual construction of these ideas and a true territorial entity.

The second result presents the concept of the territorial engineering chain (Lardon, 2011). It enriches it by illustrating it with a case study and by showing that it is central to the coordination of engineering and intelligence and to the collective construction of the meaning of the territory. In this way, it also forms the hub of territorial ingenium (according to Vico, cited by Morin 2008 :1903).

Finally, we can learn a few lessons from these results in terms of proposing training for stakeholders in territorial development.

INTRODUCTION

Ce papier privilégie l'entrée ingénierie territoriale (IT) à celle d'intelligence territoriale (*it*) qui selon nos observations l'englobe. Il s'inscrit dans la session B3- Nouveaux modèles pour la gouvernance territoriale car l'idée de chaîne d'ingénierie territoriale (CIT) que nous proposons est pensée comme un outil au service de la gouvernance territoriale. Son but est de formaliser et d'illustrer la notion de CIT comme chaîne d'acteurs réunis dans une dynamique de projet pour comprendre où se joue la gouvernance et accompagner la construction du territoire.

Cette communication est issue du projet de recherche PSDR IngeTerr Auvergne¹ (Concepts, cadres et pratiques de l'ingénierie territoriale). Ce papier traite tout d'abord d'ingénierie territoriale, qu'il positionne entre conception de projets et gestion des ressources humaines. Puis il cerne les liens entre ingénierie et intelligence territoriales, avant de présenter deux études de cas dont l'analyse illustre l'articulation et l'importance de concevoir celle-ci en termes de CIT.

L'INGENIERIE TERRITORIALE : ENTRE CONCEPTION DE PROJETS ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

L'ingénierie territoriale a émergé progressivement à la fois dans le champ de l'action et dans celui de la recherche et est originellement liée aux questions de formation des acteurs, du fait des nouvelles compétences et connaissances à produire. Sa sociogenèse et son cadre conceptuel actuel posent la question de sa mise en œuvre dans les territoires.

¹ Bibliographie et études de cas utilisés proviennent du projet de recherche IngeTerr dans le cadre du « programme de recherche PSDR Auvergne 2007-2011, financé par l'INRA, le CEMAGREF et le Conseil Régional d'Auvergne ». <https://psdr-auvergne.cemagref.fr/9-projets/ingeterr>

Sociogenèse

Les travaux relatifs à la genèse de l'ingénierie du développement territorial (IDT) sont peu nombreux et récents. Landel (2007), Janin *et al.* (2009), Lardon (2009), Piveteau (2010), Barthe *et al.* (2011), Lardon (2011) et Trognon (2011) s'attachent à montrer ses différentes facettes : l'évolution des pratiques institutionnelles et le processus de rationalisation et de technicisation au regard de la territorialisation des politiques publiques ; la dimension originelle d'ingéniosité et de bricolage des acteurs locaux dans l'IDT ; son caractère d'institution, c'est-à-dire de « *construit culturel, technique, social [...], un point de passage obligé, une norme d'action, autant qu'un instrument de l'action* » (Piveteau, 2010) ; la question constante de la construction des métiers (et la reconnaissance professionnelle associée) et le besoin de nouvelles compétences ; la nécessaire coordination de la dynamique collective appelée par le souhait et l'injonction de « faire ensemble », qui associe, dès leur émergence, IT et CIT et fait de l'intelligence territoriale la capacité cognitive du territoire.

Bien que ses prémices soient identifiées dans les années 60, la notion d'ingénierie du développement territorial apparaît « officiellement » en France en 2003 (CIADT², 2003 ; Landel, 2007) et une première définition est proposée par le CODIRDU³ en 2004 « *ensemble des savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires* ». Son émergence est à considérer au regard de la construction de la notion de développement territorial, laquelle est née de la dynamique de décentralisation et de l'instauration de la logique de projet dans le management public. Cela s'est alors traduit par un lent glissement d'une ingénierie d'État positiviste, toute puissante et portée par des grands corps d'État à une ingénierie du développement territorial (IDT) plus constructiviste, toujours en construction et devant faire sa place, et portée par des acteurs aux facettes multiples et aux métiers flous.

Trois principales étapes, que nous résumons ci-après, se distinguent dans cette construction en France (Trognon, 2011). La première, les linéaments (60-90) est celle de l'émergence, dans un pays centralisé dont l'aménagement est pensé et conduit par des grands corps d'ingénieurs d'État, de dynamiques et d'une culture de développement local (idée de « vivre et travailler au pays ») que les lois de décentralisation viendront consolider et stimuler. Avec elles, État, collectivités locales et nouvelles structures territoriales (EPCI⁴, pays) commencent à se partager des missions territoriales allant de l'appui au développement économique à la mise en œuvre de politiques sociales, culturelles, environnementales. Avec ces missions, se développent des compétences spécifiques et les métiers du développement local se professionnalisent tant en matière d'urbanisme que de ruralité. Le processus d'élargissement de la Communauté européenne est également d'une grande influence dans la mesure où il est accompagné par une nouvelle politique de développement non plus fondée sur une approche descendante via des investissements dans les infrastructures mais par la stimulation du potentiel local endogène grâce à l'association des acteurs locaux. Les principes de partenariat et de participation sont en effet expérimentés dès 1985 lors des programmes régionaux européens intégrés, « l'objectif étant de garantir l'appropriation et la transparence des interventions ».

Le deuxième temps, entre 1990 et 2003, aboutit à l'usage « officiel » de l'expression IT. Cette période est marquée par une série de lois qui construisent une nouvelle architecture territoriale par redéploiement des actions de l'État, confortent les principes du zonage issus des mécanismes européens, promeuvent le management par objectif et la contractualisation et instaurent le principe fédérateur de *projet de territoire*. La notion d'ingénierie devient progressivement une appellation générique bien qu'elle englobe des

² Comité interministériel d'aménagement et de développement du territoire

³ Comité des directeurs pour le développement urbain

⁴ Etablissements publics de coopération intercommunale

ingénieries distinctes dans leurs missions, leurs niveaux d'action et d'implication dans les projets qui les mobilisent, et les personnels qu'elles mobilisent. Les formations professionnalisantes, universitaires et grandes écoles se développent pleinement. Le tournant de cette période est la prise de conscience d'un besoin de mutualisation de ces ressources d'ingénierie sur un territoire ; le CIADT de 2003 propose l'organisation d'une « plate-forme d'ingénierie territoriale » animée par la DATAR⁵ et consacre ainsi l'expression ingénierie territoriale. L'un des buts de cette plate-forme était l'organisation de rapprochements entre acteurs et chercheurs dans le cadre de travaux de recherche-formation-action. Elle est formalisée dans le cadre de la formation AgroParisTech-ENGREF⁶ « Développement local et aménagement des territoires » à Clermont-Ferrand (Lardon *et al.*, 2007 ; Lardon, 2009).

Le troisième temps, depuis 2003, est celui du déploiement face à de nouveaux défis. Tout d'abord, l'intégration des principes du développement durable dans les politiques publiques enjoint les acteurs de l'IT à prendre en compte : le management des hommes, des ressources et des territoires ; l'action multi-partenariale avec le recours aux coordinations d'acteurs publics et privés ; l'anticipation des changements à travers une prise en compte des effets engendrés par les choix présents de développement. L'exigence d'innovation dans le développement, l'encouragement à la compétitivité ou encore à l'excellence apparaissent également comme de nouveaux attributs pour qualifier les politiques de développement territorial. Par ailleurs, la recomposition des cadres territoriaux à travers le renforcement des intercommunalités et la généralisation de nouveaux dispositifs d'intervention privilégiant la capacité d'expertise et de réactivité des territoires impliquent que les acteurs locaux soient en mesure de concevoir, mettre en œuvre et gérer leur propre projet de développement, en adéquation avec les besoins de leurs territoires et les exigences de leurs partenaires financiers. Dans un mouvement de fond de rétraction des fonctions d'appui des services de l'État et d'intervention plus sélective des collectivités départementales et régionales dans le financement de l'ingénierie de développement, les territoires sont confrontés à un devoir d'inventivité et d'intelligence collectives pour bâtir des systèmes d'appui adaptés à leur mode de développement. Les métiers de l'IT, flous, apparaissent comme nouveaux, en construction permanente et requérant des nouveaux outils et méthodes. Les acteurs expérimentent et se rapprochent des chercheurs, pour qui l'IT devient un objet de recherche (cas du projet IngeTerr). L'ingénierie territoriale n'est plus seulement de la « matière grise », c'est aussi selon Lardon et Pin (2007) « *l'ensemble des concepts, méthodes, outils et dispositifs mis à disposition des acteurs des territoires, pour accompagner la conception, la réalisation et l'évaluation des projets de territoire. Cela concerne non seulement les acteurs du développement local, élus, habitants et animateurs locaux, mais aussi l'ensemble des acteurs confrontés aux enjeux du développement territorial* ». Poussant la démarche de conceptualisation, ces auteurs proposent l'idée de « *chaîne de l'ingénierie territoriale* » afin de cerner plus exhaustivement l'ensemble des intervenants (prescripteurs, centres de ressources, bureaux d'études et consultants, services techniques de l'État et des collectivités territoriales, chercheurs et formateurs) et surtout l'importance et la force du réseau qu'ils forment.

Schéma global de l'ingénierie territoriale : deux points de vue à articuler

L'ingénierie territoriale comme espace de débat entre acteurs et chercheurs fait apparaître deux points de vue, ceux de la recherche et de l'action. Peu consensuels, ils demandent à être co-construits.

⁵ Délégation interministérielle à l'aménagement du territoire et à l'attractivité régionale

⁶ Il est à noter que V. Piveteau, directeur de l'ENGREF à Clermont-Ferrand, sera délégué à la DATAR à partir de 2003. Il relate son parcours d'acteur et de chercheur de l'IT dans (Piveteau, 2010).

a) Point de vue des chercheurs

La notion d'ingénierie territoriale apparaît ainsi conceptualisée dès son origine par les chercheurs. Il s'agissait bien d'une ingénierie au sens des sciences de l'ingénieur, pour concevoir des dispositifs de production de connaissances scientifiques (comprendre les processus) et de connaissances pour l'action (mettre en œuvre). Et celle-ci concernait donc l'ensemble des acteurs impliqués dans les projets de développement des territoires (Lardon *et al.*, 2007). L'accent était mis sur ce que V. Piveteau (2010) nomme *la « boîte à outils » au service de l'action publique*, mais aussi ce qu'il nomme *le système d'acteurs* qui est sous-jacent à ces différents savoirs et savoir-faire. Ce point de vue essentiellement de chercheurs (Figure 1, partie haute) nourrissait leurs questionnements :

- concernant l'action :
 - i) comprendre ce qui se passe dans la conduite des projets de territoire et concevoir des dispositifs de production de connaissances avec la participation des acteurs ;
 - ii) formaliser la CIT comme « la façon dont les acteurs s'organisent, à quels moments et selon quelles modalités » (Lardon, 2010) ;
 - iii) penser le management de cette CIT (Trognon, 2011) ;
- concernant les concepts : sociogenèse du concept d'IT et liens avec l'intelligence territoriale (Janin *et al.*, 2009, Trognon *et al.*, 2010, 2011, Piveteau, 2010);
- concernant la formation : il s'agit de formaliser les nouvelles compétences des acteurs du développement territorial (Barthe, 2007, 2011, Lardon, 2009).

b) Point de vue des acteurs institutionnels

Dans le même temps, les acteurs institutionnels ont développé leurs propres points de vue, parfois accompagnés par des chercheurs-acteurs comme Janin ou Grasset (2009) qui s'intéressaient à l'intelligence territoriale, aux observatoires et aux connaissances à produire (Figure 1, partie basse).

Le tableau croisé des attentes des acteurs institutionnels (CRDR⁷ et ARDTA⁸) vis-à-vis des chercheurs partenaires du projet IngeTerr (Tableau 1) montre un décalage entre les attentes, qui est source de confusions. On a l'impression de parler de la même chose car on utilise les mêmes mots, mais d'un point de vue différent. Ainsi, les acteurs institutionnels s'intéressaient aux porteurs de projets, les chercheurs à tous les acteurs. Les acteurs institutionnels voulaient répondre aux besoins qui remontaient du terrain, les chercheurs d'abord comprendre ce qui était en train de se passer. Les acteurs institutionnels voulaient des réponses opérationnelles pour la gestion de leurs ressources humaines, les chercheurs voulaient formaliser les modalités de construction de nouvelles compétences et leur inscription dans des trajectoires professionnelles.

⁷ Centre de Ressources de Développement régional (Rhône-Alpes)

⁸ Agence Régionale de Développement Territoires d'Auvergne

Figure 2.2.3.2-1: Modèle conceptuel de l'ingénierie territoriale et de ses interactions dans l'action – Articulation des points de vue des chercheurs et des acteurs institutionnels

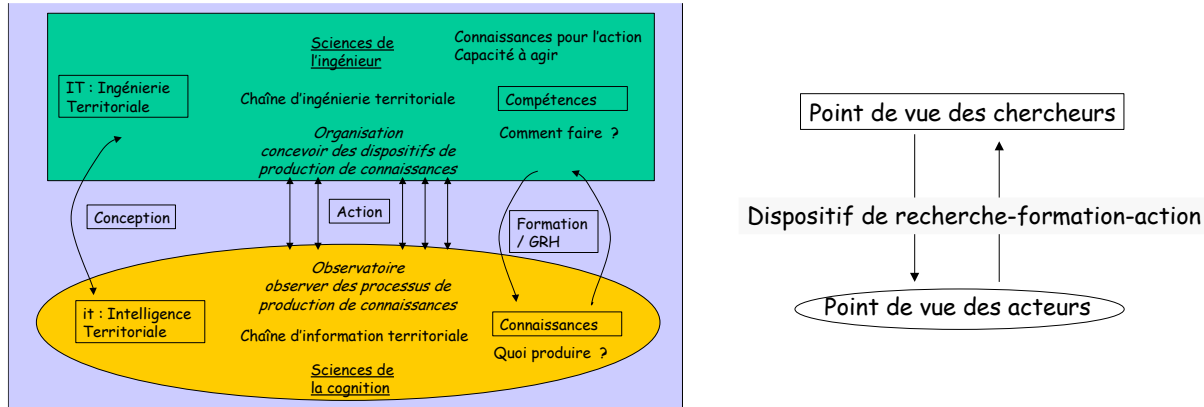


Tableau 2.2.3.2-1: Attentes des acteurs institutionnels et des chercheurs du projet IngeTerr (extraits)

Attente des acteurs vis-à-vis de la recherche	Produits de valorisation proposés par les acteurs institutionnels	Questions de recherche	Décalage entre les attentes
Ingénierie des projets de développement territorial - documents d'éclairage des situations d'IT	- méthode et cahier des charges de l'appui méthodologique - référentiels de formation - outil d'aide à la décision pour le financement	Qu'est ce que l'IT ? Quelle chaîne d'IT ?	Décalage entre les attentes des acteurs et les questions de recherche : il faut d'abord comprendre avant d'agir !
Compétences attendues - liste des compétences des porteurs de projets - grille d'appariement entre besoins et compétences, offre et demande	- référentiels de formations pour les agents de développement et les acteurs porteurs des projets	Quelles sont les compétences des acteurs du développement territorial ?	Décalage entre l'analyse des compétences pour la GRH des acteurs institutionnels / pour l'ensemble des acteurs de l'IT (y compris les acteurs institutionnels)

Ainsi, le projet IngéTerr a montré que l'ingénierie territoriale était à l'interface entre la recherche, l'action et la formation et concernait l'ensemble des acteurs impliqués dans le développement territorial⁹. Concepts, méthodes, outils et dispositifs relèvent d'interactions entre ces différents champs et constituent en quelque sorte cette *institution* (Piveteau, 2010), avec des rapports de pouvoir et de prise de décision par les parties-prenantes.

LA CHAÎNE D'IT COMME LIEN ENTRE INGENIERIE ET INTELLIGENCE TERRITORIALES

La notion d'*it* n'est pas sans équivoques. Aussi, avant de décrire ses rapports avec l'ingénierie, il convient d'en cerner les acceptions. Nous verrons alors comment l'idée d'*ingenium* et l'objet CIT peuvent les articuler aux plans conceptuel et opérationnel.

⁹ Le rapport scientifique final du projet IngeTerr Auvergne a été publié au début de 2012 (<https://psdr-auvergne.cemagref.fr/documents/revue-dauvergne/Revue%20Auvergne%20Nb0602-603b.pdf>).

Notion d'intelligence territoriale

On s'aperçoit d'une intelligence à l'œuvre parce qu'elle permet – trivialement dit – de résoudre un problème. Simon (1991 :101) note qu'il y a compréhension « *si le système a construit une représentation que la résolution du problème peut utiliser pour trouver une réponse* ». La littérature montre que *comprendre* nécessite recueil et traitements de l'information mais aussi mobilisation de celle-ci. L'intelligence, comme l'action de comprendre qu'elle réalise, est donc affaire d'informations et de connaissances problématisées en vue de la résolution de problèmes. En outre, ce que l'on nomme généralement intelligence, s'observe aussi dans la capacité à formuler le problème à résoudre.

Un exercice de rétro-translation français-anglais incite à une certaine vigilance quant à la traduction en français de textes relatifs à l'intelligence au sens anglo-saxon. L'intelligence-*cleverness* renvoie à la capacité d'appréhender et d'agir sur la réalité. L'intelligence-*intelligence* exprime « *la représentation finalisée de ce que l'on se fait d'une situation* » (Simon, 1991 :24). Ces différences se retrouvent dans les deux acceptions « d'intelligence territoriale », en français (Pelissier, 2009). La première, l'« intelligence économique territoriale » est ancrée dans une problématique de stratégie compétitive en environnement concurrentiel. Elle se structure principalement dans une logique descendante dans une perspective de management de l'espace national, d'attractivité territoriale et d'appui aux entreprises. Elle s'illustre notamment par l'élaboration des pôles de compétitivité ou d'excellence rurale. C'est une application territoriale de l'intelligence économique définie comme « *l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques* » (Martre, 1994). Le cas ADIT (encart 1) en donne une illustration.

La seconde, prenant racine dans les préceptes du développement local, procède d'une approche ascendante qui postule un développement endogène et des logiques de coordinations ne se réduisant pas à celles du marché ou de régulation étatique. Capacité d'apprentissage collectif, collaboration et adhésion autour de projets locaux, constitution d'une connaissance collective sont au cœur de ce dispositif de gouvernance territoriale. Dans ce sens « *On peut considérer l'intelligence territoriale comme un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente.* » (Bertacchini, 2004). Approches distinctes sur de nombreux plans, ces deux acceptions partagent cependant une préoccupation commune pour la production, la diffusion, la valorisation et la capitalisation de l'information/connaissance. Du diagnostic à la prise de décision, leurs apports tant méthodologiques que techniques sont complémentaires dans une perspective de développement territorial. Celui-ci étant « *une organisation à construire par de l'information en reliant des acteurs publics et privés, engagés dans une dynamique de projet sur un territoire* » (Datar, 1998 :68). Le cas ARDTA (encart 2) en donne une illustration. On notera que cette seconde acception que l'on pourrait qualifier « d'intelligence du territoire » prend pleinement sens dès lors que l'on considère celui-ci comme une entité qui prétend se penser et penser son action d'une manière projective.

Ingénierie et intelligence : différences et complémentarités

Ingénierie et Intelligence territoriales étant souvent et confusément synonymes, nous suggérons ici quelques pistes pour les distinguer... et les rassembler au service d'une science du territoire et des acteurs du développement territorial.

Frébault (2004) considère ainsi que « *le concept d'ingénierie territoriale appelle la mobilisation coordonnée de compétences diverses d'ingénierie publique et privée autour de projets territoriaux, soit de "l'intelligence des territoires"* ». Janin et Grasset (2009) vont dans le même sens en considérant que « *le*

contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision ». Cependant la notion d'intelligence territoriale se construit par ailleurs dans une visée universaliste : Girardot (2010) la pose comme « *la science dont l'objet est le développement durable des territoires et dont le sujet est la communauté territoriale* ». Cette définition comme celle d'ingénierie territoriale proposée en 2007 par Lardon et Pin ont tendance à s'englober réciproquement.

Les études de cas suivantes, comme les observations que chacun peut faire, illustrent la problématique de l'éparpillement et de la parcellisation de l'information. Cette parcellisation requiert, selon la théorie des systèmes (Simon, 1991), une articulation en fonction des besoins. Pouvoir élaborer une représentation d'une situation concrète (afin d'agir) nécessite cette articulation, une certaine mise en commun de ces informations pour former une connaissance problématisée de la situation. Pour décrire cela, nous privilégions la notion **d'intelligence territoriale**. Pour ce qui concerne la conception des processus et des dispositifs visant à la collecte, la mutualisation, le traitement de ces informations, l'accompagnement de celles-ci dans les circuits de décision, de mise en œuvre et d'adaptation des choix et d'évaluation de ceux-ci, nous privilégions la notion **d'ingénierie territoriale**. Alors que l'intelligence est affaire de connaissances, l'ingénierie est affaire d'action et de compétences qui « agissent » sur la connaissance.

La chaîne d'ingénierie territoriale comme siège de l'ingenium territorial

Pour nombre de constructivistes, la notion d'*ingenium* n'est pas inconnue (Le Moigne, 1996). Avec l'*ingenium*, notion empruntée à Vico, il ne s'agit plus seulement de comprendre mais de concevoir. L'*ingenium* est cette faculté humaine qui constitue à la fois l'intelligence (esprit qui se manifeste sous la forme de capacité de synthèse) et l'ingéniosité créative, l'ingénierie. Où s'arrête l'intelligence ? Où commence l'ingénierie ? Il est bien difficile de trancher. Aussi la mobilisation de la notion d'*ingenium* pour les questions de développement territorial constituerait une excellente synthèse des concepts mobilisés mais aussi une opportunité de rapprochement des équipes qui les ont développés.

La chaîne d'ingénierie territoriale (CIT) comme un réseau d'acteurs qui concourent au développement territorial serait le siège de cet *ingenium*. Plus précisément, il s'agit d'une chaîne de valeur qui repose sur l'articulation et la contribution de divers acteurs socio-économiques réunis par un projet territorial de développement et partageant, à un moment donné ou sur toute la durée du projet, des moyens (humains, techniques, financiers). En tant que réseau activé d'acteurs coordonnés dans une dynamique de projet de territoire, dont la production est le territoire lui-même, la CIT combine les deux formes d'intelligence territoriale (intelligence économique territoriale et intelligence du territoire). Ainsi, par métaphore, l'intelligence territoriale apparaît comme la capacité cognitive du territoire (Trognon, 2011) ; la connaissance parcellaire portée par les acteurs du territoire est ainsi articulée, activée, etc., grâce à l'émergence d'une CIT.

ILLUSTRATIONS ET ENSEIGNEMENTS DE DEUX ETUDES DE CAS

Etude de cas 1: ADIT

Définition d'un plan d'actions économique - Analyse des dynamiques sectorielles et projet de développement

Fin 2008, une grande Communauté urbaine française (CU) a engagé l'élaboration de sa stratégie de développement économique. Volonté politique orientant les actions de la CU pour les dix prochaines années, elle a souhaité que ce projet soit co-construit et partagé par l'ensemble des acteurs économiques du territoire.

Se proposant de définir une nouvelle ambition économique renforçant sa dimension européenne et internationale, un diagnostic préparatoire réalisé par les services de la CU et répondant aux orientations politiques définies par les élus a permis de dégager quatre principales thématiques de travail (marketing territorial, dynamiques sectorielles, territorialisation de l'offre économique, et tissu entrepreneurial)

L'agglomération a souhaité approfondir chacune de ces thématiques par groupe de travail (GT) pour construire un plan d'actions partagé proposant des priorités et des actions concrètes. Cette volonté de gouvernance économique élargie a poussé l'agglomération à faire appel à des outils d'intelligence territoriale (IT). Dans ce sens, l'IT est entendue comme une capacité d'intelligence collective mobilisable sur un territoire, résultat d'une démarche collective favorisant le transfert organisé des compétences entre les acteurs locaux.

C'est pourquoi la CU a sollicité deux assistances à maîtrise d'ouvrage, dont celle de l'Adit¹⁰. L'Adit est une société d'intelligence stratégique qui réalise des missions de conseil et d'aide à la décision pour le développement durable des territoires. À destination des collectivités territoriales, des pôles de compétitivité ou encore des administrations centrales et services déconcentrés de l'État, son activité porte sur la conduite d'études stratégiques : réalisation de diagnostics de territoire, définition de scénarii prospectifs, mise en place de plans d'actions ou de stratégies de veille, etc.

Dans le cadre de ce marché, l'Adit a eu pour mission d'analyser et de prioriser les axes de développement sectoriel en mobilisant les partenaires économiques. Elle a piloté la démarche du GT portant sur le thème « Dynamiques sectorielles et projet de développement ». Sur proposition de la CU, le GT a été constitué de 35 personnes représentant les acteurs économiques du territoire : collectivités, services déconcentrés des ministères de l'économie et de la recherche, organismes de recherche, universités et centres de formation, chambres consulaires, pôles de compétitivité, agence d'urbanisme, représentants d'entreprises et syndicats, etc. Celui-ci s'est réuni à cinq reprises entre février et septembre 2009, suivant la méthodologie proposée par l'Adit : 1) Identification d'opportunités de développement économique ; 2) Définition d'une grille de critères pour la hiérarchisation des opportunités ; 3) Analyse et hiérarchisation des propositions d'opportunités ; 4) Choix des secteurs clés ; 5) Plan d'actions.

La première étape a constitué à dresser une liste de propositions d'opportunités (secteurs, sous-secteurs, niches,...). Celle-ci a été constituée en tirant profit des compétences collectives des acteurs et de leur connaissance approfondie du terrain. Parallèlement, l'Adit a mené ses propres investigations à partir des éléments de diagnostic existants (études et rapports disponibles ou notes sectorielles du Conseil régional, Chambre consulaires, pôles de compétitivité,...) et par la réalisation d'une veille prospective internationale. Ainsi, 28 propositions de secteurs ou sous-secteurs d'activités ont été listées et classées en cinq grands secteurs d'activités. Puis cette liste a été discutée, reformulée et validée lors d'un GT.

La seconde étape a constitué à définir un ensemble de critères d'évaluation objectifs permettant de hiérarchiser les différentes propositions identifiées afin de pouvoir, *in fine*, sélectionner parmi celles-ci des secteurs-clés de développement pour l'agglomération. Ainsi, un ensemble de critères intrinsèques et extrinsèques au territoire a été proposé par l'Adit et ont été amendés, complétés et pondérés par le GT. Sur proposition de l'Adit, une méthode de notation a aussi été adoptée. Cela a permis de mesurer l'intérêt stratégique pour le territoire des 28 propositions/opportunités retenues.

¹⁰ L'Adit a été créée en mai 1992 par décret, sous la forme d'un Établissement public à caractère industriel et commercial pour doter la France d'un outil de veille technologique internationale (collecte, synthèse et diffusion notamment via le réseau des conseillers scientifiques et techniques des Ambassades de France à l'étranger). Avec l'émergence en France du concept d'Intelligence économique, l'Adit devient une société anonyme (dont l'État est unique actionnaire), réorganise ses activités et crée un pôle dédié à Intelligence Territoriale. En 2010, l'Adit est privatisée, l'État conservant 35% de son capital.

C'est sur cette base que quatre grands secteurs prioritaires, rassemblant par typologie les opportunités les plus stratégiques, ont été retenus lors d'un GT et validés lors d'un séminaire de synthèse politique.

Une fois ces secteurs-clés déterminés, la dernière étape a consisté en la construction de plans d'actions sectoriels. Ceux-ci ont été élaborés en s'appuyant sur des experts locaux. Quatre groupes de travail « plan d'actions sectoriel » ont été formés, constitués chacun d'une quinzaine de spécialistes et leaders d'opinion locaux, compétents dans le secteur-clé considéré. Ces derniers ont discuté et validé une proposition de plan d'action construite par l'Adit, en lien avec les services de la CU, à partir d'un *benchmark* international.

Part importante de sa stratégie économique à l'horizon 2020, les secteurs-clés de développement de la CU et les plans d'actions co-construits par les acteurs économiques du territoire ont servi à la diffusion de la feuille de route stratégique d'orientation politique.

Etude de cas 2: ARDTA

Organiser et activer une connaissance encadrée au service de l'action territoriale

L'Agence de développement des territoires d'Auvergne (ARDTA) est l'une des trois agences de marketing territorial de la région Auvergne. Tandis que l'ARDE¹¹ est tournée vers les entreprises et le CRDT¹² vers le tourisme, le domaine de l'ARDTA est l'accueil de nouvelles populations.

Pour réaliser sa mission, cette agence d'une vingtaine de personnes met en réseau et appuie près de 250 agents de développement répartis sur 4 départements, 1310 communes, 105 communautés de communes et 19 pays (un total de 26 000 km² et 1,34 M d'habitants). Elle a donc besoin de développer une connaissance précise de son territoire d'action, une connaissance problématisée : quels acteurs de l'ingénierie territoriale ? combien ? où ? avec quelles missions ? impliqués dans quels projets ? à quelle échelle territoriale ? ces moyens humains sont-ils adaptés ? suffisants ? comment améliorer leur action ? comment favoriser les collaborations ? etc. A cette fin, elle entretient une base de données de ces acteurs et enquête ceux-là régulièrement sur leurs besoins de formation (par exemple enquête agents (Seguin *et al.*, 2009), enquête auprès des élus et des communautés de communes en 2011).

Afin de soutenir le développement local des territoires qui composent la région, elle fait de l'appui aux agents, notamment grâce à des formations adaptées qu'elle propose et organise elle-même ou sous-traite via des appels d'offres auxquels répondent des structures spécialisées. Par ailleurs, sachant que dans les territoires ruraux les agents sont dispersés, elle favorise les échanges entre eux et le *réseautage*. Les formations, y compris les voyages d'étude, y contribuent significativement. L'ARDTA assure en outre la co-animation du réseau rural dans la région Auvergne (souvent cité pour son dynamisme). Construire des territoires attractifs pour les populations, notamment active, c'est travailler avec les acteurs locaux déjà présents, dynamiser des projets de territoire – y compris par le rapprochement de territoires. C'est aussi un travail de *benchmarking* pour penser le positionnement stratégique de la région et contribuer à la conception et à la valorisation de la marque régionale.

Dans ses missions d'ampleur régionale mais qui doivent s'exercer localement à l'échelon de chacun de ses territoires, l'ARDTA fait figure de pivot, d'animateur global du territoire régional, autrement dit, le référent d'une chaîne d'ingénierie territoriale. Rôle d'interface, de liant, de médiation, de traduction, de motivation, d'adéquateur entre ses partenaires, mais aussi de concepteurs de dispositifs pour assurer le soutien à ses

¹¹ Agence régionale de Développement économique

¹² Comité Régional de Développement Touristique d'Auvergne

partenaires et la traduction et l'adaptation des politiques régionales. Elle a donc aussi un rôle de centre de ressources et d'aide à l'ingénierie financière et de projet. Toutefois si l'on se détache des facettes directement opérationnelles d'appui à l'ingénierie des territoires, il apparaît dans une analyse plus stratégique qu'elle constitue, en quelque sorte la direction des ressources humaines (DRH) de l'ingénierie territoriale régionale. Certes, son réseau n'épuise pas l'ensemble des acteurs publics ou privés de l'IT, mais concerne une part importante et souvent la plus ancrée dans le local (ce qui n'est pas toujours le cas des agents des services déconcentrés de l'État ou des consultants).

Si l'on reprend les définitions de l'ingénierie, de l'intelligence et de la chaîne ingénierie territoriale, on s'aperçoit que l'ARDTA est au cœur d'une CIT qu'elle anime, voire qu'elle pilote. Et ce, jusqu'à l'action directe auprès des chevilles ouvrières qui en constituent les maillons au sein de chacun des territoires qui composent la région. Chacun des agents et acteurs du territoire (élus y compris) constitue les points de liaison à partir desquels les articulations se construisent et se motivent. Chacun d'eux contribue à la connaissance problématisée du territoire que l'ARDTA va relire et relier afin de se construire une représentation plus large de son territoire d'action et, ce faisant, concevoir les actions à réaliser ou à faire réaliser à une échelle intégrative régionale.

À l'échelon méta de coordination régionale, cette connaissance spécifique du territoire est croisée avec celles issues des deux autres agences régionales et mobilisée pour la construction des politiques et de l'action publiques régionales. Cette connaissance concrète du terrain est également mobilisée dans les instances où elle a un rôle consultatif, propositionnel, voire décisif (instances relevant de l'échelon Massif central par exemple).

Le cas ADIT illustre bien l'approche économique de l'IT. Celle-ci apparaît en effet, comme l'observe également Gorla (2009), comme la combinaison de moyens et d'objectifs de *knowledge management* et d'intelligence économique pour améliorer les capacités d'un territoire. Cette intelligence y constitue un outil itératif de management des connaissances qui, au fil des projets, permet une meilleure coordination et l'apport d'informations stratégiques toujours plus pertinentes. Toutefois, elle n'est encore considérée que comme un dispositif ponctuel et externalisable d'aide à la décision ou comme un élément de validation collective plus que comme un processus de réelle co-construction. D'une certaine manière, le territoire apparaît plus comme objet (celui dont on va accroître l'attractivité) que sujet.

Le cas ARDTA illustre l'autre acception, celle d'une intelligence du territoire qui se pense et cherche à renforcer ses capacités internes. Il est aussi question de mobilisation de porteurs de connaissances et de construction de représentations problématisées du territoire, mais le territoire s'y perçoit plus comme sujet qu'objet, comme s'il s'éveillait à lui-même. Il importe donc pour lui de structurer, activer, articuler et former les composantes du collectif sur lesquels reposent ses capacités cognitives. Ainsi, ce cas montre comment, dans ce qui apparaît comme une dynamique permanente de construction d'un réseau d'intelligence territoriale, l'agence référente de la CIT agit comme DRH (direction des ressources humaines) de l'IT de son espace d'action.

L'externalisation des ressources d'intelligence exprime la volonté du territoire de disposer d'outils modernes et d'une matière grise hautement spécialisée et expérimentée sans toutefois faire fi des ressources locales. Son internalisation dans le cas ARDTA, sans exclure toutes interventions extérieures (notamment pour la formation), exprime une volonté plus forte d'encastrement et de renforcement de ses ressources propres pour soutenir les dynamiques locales. Le débat internalisation/externalisation est fréquent dans les territoires, notamment les plus petits. Ces cas suggèrent que la combinaison de ces approches est non seulement possible mais doit être pensée. Méthode et recherche explicite de résultats tangibles, d'une part, et accompagnement et animation de réseau d'acteurs, d'autre part, renvoient à des champs distincts : sciences de l'ingénierie (au sens de Simon et Le Moigne) et maïeutique. L'animation commence en amont de toute émergence de projet (qui rapproche les porteurs de ressources –

informations, connaissances, savoirs, savoir-faire, désirs, réseaux, pistes de projets) et se poursuit au-delà et toujours, dès et tant qu'un collectif commence à se penser comme tel. Elle est le liant fondamental sans lequel nuls échanges ni constructions de connaissances collectives ne seraient possibles. Les deux facettes de l'*it* sont donc nécessaires. Le bon équilibre étant à trouver entre le désencastrement social¹³ d'une froide expertise externe et un empirisme dilettante. Mobilisation et articulation des acteurs sont essentielles dans les deux cas et c'est la chaîne qu'elles font émerger qui est porteuse de la connaissance du territoire (notamment) et des compétences d'action qui permettront le développement territorial.

Ainsi malgré leurs différences, ces cas partagent un point commun fort : l'action territoriale nécessite la constitution d'une CIT au service du projet de territoire. Celle-ci permet d'articuler intelligence et ingénierie, connaissance et action, en mutualisant des ressources éparpillées et partielles, et d'où émerge la construction collective du sens¹⁴ au sein d'un territoire. Ils suggèrent de plus la pertinence d'une organisation-organisante de ce dispositif d'intelligence-ingénierie territoriale avec l'identification d'un acteur qui en est l'animateur, voire le pilote. Cela ramène à l'idée d'*ingenium* dont la CIT serait le siège dans l'entité territoire.

Reprenant bibliographie et études de cas, quatre bouquets de compétences auxquels former les acteurs de l'IT peuvent être identifiés : conduite de projets (savoir-faire administratifs -procédures- et techniques) ; observation (observatoires classiques et analyse des dispositifs en cours de construction) ; médiation (entre acteurs des territoires et entre acteurs porteurs de projets et acteurs institutionnels) ; management (des dispositifs et celui de leur articulation sous forme de CIT).

Ce n'est donc pas seulement le métier d'agent de développement qui est à réinventer mais l'ensemble des métiers de l'ingénierie territoriale.

CONCLUSION

Ce papier a permis d'éclairer les notions d'ingénierie, d'intelligence et de chaîne d'ingénierie territoriales. Il a été montré la nécessité de penser l'organisation de la CIT. Les acceptions de la notion d'intelligence territoriales ont été discutées et leur articulation argumentée. Le débat externalisation/internalisation des ressources d'IT et d'*it* montre la nécessité de le penser dans la coordination de la CIT.

Ce travail identifie quatre ensembles de compétences auxquels former les acteurs de l'IT et suggère de s'interroger sur une véritable gestion des ressources humaines de l'IT. Plus globalement, il défend la thèse que la chaîne d'ingénierie territoriale est au cœur de la coordination du système d'action du combinat ingénierie-intelligence et de la construction collective du sens au sein d'un territoire. En cela elle constitue le siège de l'*ingenium* de l'entité territoire.

BIBLIOGRAPHIE

- Barthe, L. et L. Trognon. 2011. «Ingénierie territoriale: des compétences construites au service du développement des territoires». Dans *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayan, A. Joyal et S. Lardon, p. 281. Paris: L'Harmattan.
- Bertacchini, Y. 2004. *Entre information & processus de communication: l'intelligence territoriale*. Coll. «Les Cahiers du CERHE, 267». Paris: La Sorbonne Nouvelle.

¹³ Au sens inverse donc d'*embeddedness* selon Granovetter.

¹⁴ Au sens de Weick, Cf. Vidaillet (2003).

- CODIRDU. 2004. *L'ingénierie territoriale, réflexions et propositions*.
- Dayan, L., A. Joyal, S. Lardon, Centre national de la fonction publique territoriale (France) et AgroParisTech (Paris France). 2011. *L'ingénierie de territoire à l'épreuve du développement durable*. Paris: L'Harmattan, 281 p.
- Frébault, J. 2006. «Comité des directeurs pour le développement». Dans *CORDIDU. Mémoire du CODIRDU 1996-2006: Éléments de bilan et de perspectives*,
- Girardot, J.-J. 2010. *L'évolution du concept d'intelligence territoriale dans le cadre de l'action de coordination du réseau européen d'intelligence territoriale*. En ligne: <http://www.intelligence-territoriale.eu>. Consultation le juillet 2010.
- Goria, S. 2009. «Intelligence économique: Intelligence territoriale et cabinet de conseils». *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 1.
- Janin, C. et É. Grasset. 2009. «Ingénierie, intelligence et culture territoriales : Interrelations dans la construction des territoires». Dans *11^{ème} Colloque Association de science régionale de langue française (ASRDLF)* (Clermont-Ferrand).
- Landel, P.A. 2007. «Entre politique publique et action publique: L'ingénierie territoriale». Dans *Critiques de la territorialisation: les politiques publiques à l'épreuve de l'action locale*, sous la dir. de A. Faure et E. Negrier, p. 117-122. Paris: L'Harmattan.
- Lardon, S. 2011. «Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 145-162. Paris: L'Harmattan.
- Lardon, S. 2009. «Former des ingénieurs-projets en développement territorial. Un itinéraire méthodologique pour faciliter la participation des acteurs». Dans *Dynamiques des savoirs, dynamiques des changements*, sous la dir. de P. Béguin et M. Cerf. Toulouse: Édition Octarés.
- Lardon, S., P. Moquay et Y. Poss. 2007. *Développement territorial et diagnostic prospectif: Réflexions autour du viaduc de Millau*. Éditions de l'Aube.
- Le Moigne, J.-L. 1996. *Les épistémologies constructivistes*. Coll. «Que sais-je?». Paris: Presses universitaires de France.
- Le Moigne, J.-L. 1991. «Sciences de l'artificiel, sciences de la conception: Sciences de l'ingénierie, science des systèmes». Dans *Sciences des systèmes: Sciences de l'artificiel*, sous la dir. de H.A. Simon, p. 205-211: Dunod.
- Martre, H. 1994. *L'intelligence économique et la stratégie des entreprises*. Coll. «Rapport du Commissariat général du Plan».
- Pelissier, M. 2009/2. «Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ?». *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. Vol 1, no 2, p. 291-303. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-291.htm>.
- Piveteau, V. 2010. «L'ingénierie territoriale : pour un parti-pris géographique». ENS Lyon.
- Roumeguere, P. (dir.). 2004. *Actes des Ateliers du projet territorial* (Châlons-en-Champagne).
- Seguin-Callois, F. et P. Guittard. 2009. «Professionnalisation des acteurs du développement des territoires : de l'analyse des besoins à l'élaboration d'outils». *Revue d'Auvergne*, vol. 590-591, p. 313-320.
- Simon, H.A. 1991. *Sciences des systèmes: Sciences de l'artificiel*. Dunod.

Trognon, L. 2011. «Penser la chaîne d'ingénierie territoriale». Dans *48ème Colloque ASRDLF* (Schoelcher, 6 au 8 juillet 2011).

Vidaillet, B. 2003. *Le sens de l'action - Karl Weick: sociopsychologie de l'organisation*. Vuibert.

2.2.3.3 Une démarche participative sur l'intelligence territoriale en vue du redéploiement d'une province

Titre de l'article **Une démarche participative sur l'intelligence territoriale en vue du redéploiement d'une province**
A participative process on territorial intelligence aimed at the redeployment of a province

Auteurs **MAREK, Allyson**
Chercheure associée, Service d'Étude en Géographie Économique Fondamentale et Appliquée (SEGEFA)/Université de Liège, Liège, Belgique
BREUER, Christophe
Professeur et chercheur, Département de géographie/Université de Liège, Liège, Belgique
DEVILLET, Guénaël
Directeur, SEGEFA/Université de Liège, Liège, Belgique

Résumé

La SPI⁺, agence de développement économique pour la province de Liège, fêtera ses 50 ans en 2011. C'est une occasion unique pour mettre en place une démarche d'intelligence territoriale. Ses notions dérivées : les territoires intelligents et l'approche intégrée du territoire feront également partie intégrante de la démarche.

Au cœur du plan stratégique 2011-2013 et du fonctionnement de la SPI+, trois concepts interdépendants : le territoire, les services et les infrastructures à destination des entreprises ou de la collectivité. Le concept d'intelligence territoriale maille ces trois champs d'action et les rend cohérents et transversaux, en interne, mais également pour le territoire d'action de leur agence de développement.

Dans la recherche d'un territoire durable et équilibré, il faut commencer par trouver des partenaires : représentants ou représentatifs des entreprises, de la population ou encore des services publics et associations diverses (communes, province, région, développeurs socio-économiques...), etc.

Comme mode opératoire, un comité d'accompagnement est constitué, 4 thématiques sont abordées dans les neuf mois précédant le colloque, et sont ensuite développées en groupe de travail sous l'égide d'un chef de file. Suite à ces recherches thématiques avec de nombreux acteurs, le comité d'accompagnement atteint plus de cent partenaires qui valident la démarche d'intelligence territoriale.

Les expertises méthodologiques (observatoire du territoire) et de terrain ainsi que les connaissances de tous doivent permettre de tirer profit de la transition socio-écologique vécue et de s'engager dans un changement de positionnement pour notre territoire. Les développements mondiaux (émergence de la Chine, de l'Inde – basculement des atouts et richesses vers l'Asie, recherche d'identité et de cohésion de l'Europe) obligent à réagir à ce niveau, à trouver un équilibre pour la province de Liège.

Abstract

The SPI^t, an economic development agency in the province of Liège, will celebrate its 50th anniversary in 2011. This is a unique opportunity to implement a territorial intelligence process. The subsidiary notions of intelligent territories and of an integrated approach to territories will also be an integral part of the process.

There are three central interdependent concepts in the 2011-2013 strategic plan and the operation of the SPI^t: the territory, the services and the infrastructures aimed at the businesses or the community.

The territorial intelligence concept connects these three action areas and makes them coherent and lateral, internally, but also for the development agency's action territory.

In searching for a sustainable and balanced territory, the first step is to find partners who represent or are representative of businesses, the general population, the public service and various associations (municipalities, provinces, regions, socio-economic developers, etc.)

The method of operation consists of forming a support committee, addressing four themes in the nine months preceding the conference, and then developing these themes in a working group under a leader. Following thematic research including many actors, the support committee reaches more than one hundred partners, ratifying the territorial intelligence process.

The methodological (observation of the territory) and field expertise, along with everyone's knowledge, must be able to benefit from the socio-ecological transition that takes place and commit to repositioning our territory. Global development (the emergence of China and India, the shifting balance of assets and wealth to Asia, the search for identity and unity in Europe) makes it necessary to respond at this level and to find a balance for the province of Liège.

INTRODUCTION

Sous la pression de nouveaux défis économiques, sociaux et environnementaux, la notion de développement a particulièrement évolué au cours des dernières années. Cette mutation replace l'humain au centre de la question du développement, dans le respect des principes du développement durable. Elle met en lumière l'obsolescence d'une partie de nos paradigmes, et souligne la nécessité de mettre en œuvre des approches innovantes qui répondent au caractère systémique de ces enjeux.

La complexification des défis favorise le renforcement de communauté se fédérant autour de territoires et de projets partagés. Cette dialectique entre le territoire, ses acteurs et ses projets fait l'objet de recherches autour du concept d'intelligence territoriale. Ce concept émergent souligne la capacité des territoires à développer des coopérations en augmentant leur intelligence collective à travers une gouvernance participative renouvelée.

Même si cette évolution sociétale majeure fait utilement l'objet d'une réflexion conceptuelle, elle ne peut faire l'économie d'une analyse approfondie ancrée dans les réalités de terrain. Les acteurs territoriaux (institutions, agents économiques, citoyens) ont en effet besoin de nouveaux repères et de nouveaux exemples pour faire évoluer leurs pratiques.

C'est pour répondre à ces préoccupations qu'une démarche d'intelligence territoriale a été entreprise dès 2010 en province de Liège. Menée par l'agence de développement pour la province de Liège (spi) en collaboration avec le SEGEFA (Université de Liège), elle fédère les acteurs territoriaux autour de l'identification et de la mise en œuvre d'actions concrètes s'inscrivant dans les objectifs du développement

durable. C'est en cohérence avec cette démarche que le colloque des 13 et 14 septembre 2011 au Val Saint-Lambert (Seraing/Liège, Belgique¹) a été conçu comme un lieu d'échange sur les expériences et les pratiques, à travers des conférences-débats et des ateliers. Les problématiques liégeoises ont ainsi été confrontées à des pratiques menées dans d'autres territoires en réflexion, notamment grâce à l'expérience du réseau européen d'intelligence territoriale (ENTI).

Les recommandations élaborées lors du colloque synthétisent les réflexions de quelques 280 participants, ayant échangé au cours de 14 ateliers et conférences-débats. Elles proposent d'une part des réflexions au niveau des principes de l'intelligence territoriale (finalités, objectifs, visions) et, d'autre part, des balises et références qui permettront de mettre en œuvre ces principes à l'échelle des territoires.

DEMARCHE MISE EN PLACE

Au cœur du plan stratégique 2011-2013 et du fonctionnement de la SPI⁺, on retrouve trois concepts interdépendants : le territoire, les services et les infrastructures à destination des entreprises ou de la collectivité.

Pourquoi un tel intérêt pour l'intelligence territoriale ? Le 5^{ème} rapport de l'UE sur la cohésion et la stratégie Europe 2020 insistent sur les méthodologies destinées à aider les territoires à se développer, à se différencier et souhaitent introduire dans les réflexions et actions une troisième dimension, celle de la cohésion territoriale. Des initiatives existent au niveau européen pour encourager toute dynamique de démarquage des territoires.

De plus, la notion de territoire a fortement évolué ces dernières années. Les acteurs privés et publics ont conscience que les problèmes et les enjeux, auxquels les différents territoires sont confrontés, peuvent être similaires, tout en appelant des solutions différentes, en fonction des caractéristiques de chacun. Il est possible d'utiliser des méthodes éprouvées pour trouver réponse à toute situation spécifique.

Le concept d'intelligence territoriale maille les 3 champs d'action de la SPI et les rend cohérents et transversaux, en interne mais également pour le territoire d'action de notre agence de développement. De même, le concept d'intelligence territoriale apparaît de plus en plus au devant de la scène, avec des réflexions et des applications dans divers pays.

La démarche participative mise en place s'articule autour de l'investissement de près de 120 personnes dans la préparation de ces journées au sein d'un groupe de travail. Ce groupe est en réflexion durant 6 à 8 mois, soutenu par l'ENTI (European Network of Territorial Intelligence) et son antenne locale le SEGEFA. De plus, un comité d'accompagnement est constitué, 4 thématiques sont abordées dans les 9 mois précédant le colloque, elles sont ensuite développées en groupe de travail sous l'égide d'un chef de file et avec le soutien des équipes SPI+ et SEGEFA/ENTI. Ce colloque, organisé sous forme de conférences-débats et d'ateliers participatifs, privilégiera les échanges entre participants et les apprentissages et s'articulera autour de quatre thèmes, décrits ci-après.

QUATRE PRINCIPES FONDAMENTAUX

Les principes fondamentaux d'une nouvelle culture du développement ont été largement traités lors du colloque. Ils peuvent être synthétisés en 4 axes principaux : un changement complet de paradigme ; la

¹ SPI - Agence de développement pour la province de Liège (2011), Colloque *Comment être acteur du développement de sa région ?*, <http://intelligence-territoriale.be/>

durabilité du développement ; l'émergence et l'innovation ; la territorialisation des politiques de développement.

Le changement complet de paradigme

La nouvelle culture du développement implique une profonde mutation de nos valeurs et conséquemment de nos pratiques. Cela nécessite une prise de conscience collective et individuelle des changements à opérer, notamment pour replacer l'humain et son bien-être au centre du développement. Cette évolution ne peut aboutir si la prospérité économique ne passe pas du statut de finalité à celui d'instrument, en s'inscrivant pleinement dans un processus de transition socio-écologique de chaque territoire vers un développement intégré et spécifique.

L'ampleur de la tâche se révèle lors de la concrétisation de ces principes : chaque institution, chaque entreprise, chaque fournisseur de services, chaque citoyen doit opérer cette transition en dépassant notamment les phénomènes de NIMBY (*pas dans mon jardin*) ou de NIMTO (*pas dans mon mandat*) qui affecte tant la population que les politiques. Ce dépassement ne peut prendre place que dans un contexte innovant, où la vision du développement des territoires est partagée, où la gouvernance est renouvelée vers plus de participation active et où les besoins des populations sont clairement identifiés et trouvent une réponse efficace en termes d'actions.

En définitive, il ne s'agit pas uniquement d'une pédagogie de la citoyenneté et d'une émancipation sociale, mais bien d'un projet de société où chaque acteur d'un territoire peut devenir l'initiateur puis le porteur d'une partie de ce changement. Cette tâche aura pour ambition de réconcilier les citoyens avec leur territoire, notamment là où l'histoire (notamment industrielle) a laissé d'important stigmates et où la reconstruction sociale est nécessaire. Retrouver un emploi, vivre ensemble, se donner un rôle actif dans la société, en un mot, émerger : tous ces éléments constituent des défis collectifs majeurs.

Pour réussir, ce vaste chantier devra favoriser l'émergence des communautés de projet, renforcer l'ancrage territorial, définir une vision claire du futur, abandonner les orientations dogmatiques (la rentabilité immédiate, la vision de court terme, etc.) et impulser une dynamique positive qui vise à pérenniser et à développer les ressources des territoires. Cela questionne naturellement la temporalité des interactions, les réseaux, les synergies et la prise en compte de la complexité du système ne pouvant apparaître que dans un contexte de confiance mutuelle entre les acteurs.

Si ce changement peut apparaître spontanément, il sera nécessaire de mettre en place les vecteurs utiles à sa pérennisation et à son développement. Il s'agira probablement du rôle d'agents d'intermédiation dans une gouvernance renouvelée.

La durabilité du développement

Traiter de la durabilité dans un monde où l'éphémère règne tient peut-être de la gageure, néanmoins les enjeux identifiés récemment en termes de cohésion sociale, de développement économique respectueux des communautés, de respect du cadre de vie, rappellent combien la question de la durabilité est urgente et nécessaire dans le changement de paradigme.

Un développement durable, c'est avant tout un développement harmonieux, qui vise à mettre l'être humain au centre du système, à préserver le paysage, l'environnement et à favoriser le bien-être de la population.

Pour atteindre cette finalité de développement durable, il faut activer l'ensemble des champs sur lesquels les acteurs peuvent agir. Ce sont, par exemple, le système productif, mais aussi les systèmes technologique, politique, administratif, social ou encore écologique. Nous pouvons y ajouter les domaines culturels, ceux de

l'aménagement du territoire, de l'énergie et de la mobilité, ainsi que l'ensemble des éléments qui nous permettent de faire évoluer la société.

Le développement durable (à la fois vision de long terme et objectif à décliner quotidiennement) doit être au cœur des politiques de développement.

L'émergence et l'innovation

Le développement durable, composante de la nouvelle culture du développement, se construit aussi à travers l'exercice de pratiques innovantes sur un territoire pour une société confrontée à l'obligation d'envisager autrement l'utilisation des ressources. L'innovation ne se limite pas à sa dimension technique, mais inclut les dimensions sociale, environnementale et territoriale. Il peut s'agir de nouvelles filières de formation, d'entraide citoyenne, d'économie sociale ou encore de l'organisation de concertation croisée entre différents secteurs ou acteurs.

L'innovation génère le changement dans les organisations et les liens entre les citoyens et le travail. Elle pose aussi la question de la relation entre travail et activité. L'économie sociale contribue de plus en plus à cette innovation et participe à une nouvelle dynamique économique territoriale alliant les piliers économiques et sociaux voire environnementaux du développement. L'organisation au sein des entreprises d'économie sociale est particulière et peut amener des avancées pour d'autres entreprises. Le territoire évolue ainsi vers des formes d'organisation innovantes, différentes. Elles engendrent entre autres de nouveaux lieux de travail, tant dématérialisés que communautaires, générant un nouveau type de besoin sur le territoire.

L'innovation mobilise le quotient de créativité des territoires. Elle doit être ouverte, non conformiste, activer les réseaux, développer une coopération avec les autres espaces que le sien, moins formels, moins classiques, doit être plus créative et doit permettre de se dégager de notre trajectoire, de notre histoire, de nos habitudes, pour passer dans une autre dynamique qui puisse faire émerger le neuf.

L'émergence d'un autre monde, c'est aussi garder la conscience que l'innovation constitue le moteur principal du changement dans une société en mutation profonde qui, en quelques décennies, nous a fait passer d'une économie industrielle à une société où les services et les connaissances sont les moteurs. Une société qui, en quelques années aussi, nous a fait passer d'une logique d'affaîssement économique majeur à une reconversion en voie de réussite.

Cette mutation n'a été possible qu'en reliant concrètement la recherche et la société. C'est là que des lieux se construisent, là où l'expérience sociale émerge pour concevoir des réponses aux attentes des citoyens.

La territorialisation des politiques de développement

Le territoire occupe une position déterminante dans la recherche d'un nouveau modèle de développement. Nous n'avons pas hérité subitement de ces territoires : ils sont le produit d'un long cheminement, où construction collective, institutions, histoire se sont entrechoqués. Si la notion de territoire est polysémique, le dénominateur commun est la projection d'une communauté sur un espace : les hommes et les femmes l'organisent, l'aménagent, le gèrent, définissent son projet et y mènent des actions concertées. Le territoire est donc par définition dynamique et équivoque.

De l'Euregio au quartier du Molinay, de l'État fédéral à sa Principauté, Liège sait ce que la multiplicité des territoires signifie. Institutionnalisés ou non, ils contribuent à une approche à plusieurs échelles, s'affranchissant parfois des limites administratives. La diversité des échelles d'analyse et de décision complexifie les prises de décision, mais favorise parallèlement l'adéquation entre les besoins et les réponses

dans une nouvelle gouvernance, souvent empreinte de participation. Paradoxalement, même si ce retour à la notion de territoire semble brouiller la notion de limite, il fait émerger une conscience collective d'appartenance et de responsabilité vis-à-vis d'une communauté.

L'émergence des territoires fait référence à leur valeur ajoutée dans la concrétisation d'un projet de société pleinement partagé. Ces territoires font de la politique par définition – au sens de l'organisation de la Cité –, ce qui leur donne un sens. L'élaboration dans ce contexte d'agents flexibles, à même de faire une médiation entre les acteurs, les territoires et leurs projets est une nécessité.

OUTILS ET METHODES

Au-delà de l'approche conceptuelle d'une modification de paradigme, la révolution sociétale proposée à travers la démarche d'intelligence territoriale nécessite des outils pour implémenter avec succès une nouvelle culture du développement. Ces outils doivent rendre compte de la complexité des enjeux et du caractère systémique du projet commun.

Certains de ces outils, pourtant largement éprouvés, conservent toute leur pertinence dans ce contexte modifié. Néanmoins, les méthodes employées ont un caractère plus participatif, ce qui en modifie largement l'usage.

Observation, évaluation, prospective, dynamiques stratégiques et territoriales, démarche qualité, contractualisation, etc., tous ces outils s'inscrivent dans un processus de construction de projet et dans un dialogue avec les partenaires, les entreprises, les utilisateurs, les riverains et autres parties prenantes. On touche de la sorte le cœur du métier de l'intercommunale de développement territorial.

L'observation

L'information territoriale a une large composante stratégique et possède une utilité en termes de management public, de valorisation des ressources internes aux territoires, d'adaptation de l'aide aux personnes précarisées, de résilience, etc. Élément central de la construction d'une démarche d'intelligence territoriale, le recueil, la mise à disposition, l'interprétation et le partage d'informations contribuent à un développement mieux maîtrisé des territoires. L'approche participative qui s'est développée ces dernières années et qui contribue à la profonde mutation de l'observation territoriale répond à une double préoccupation, apparue récemment :

En premier lieu, l'intervention des organes institués, par ailleurs sous pression, a démontré les limites de l'identification des besoins des acteurs des territoires. L'approche *top-down* autrefois privilégiée cède désormais sa place à une démarche *bottom-up*, dans laquelle les acteurs sont considérés comme des experts de leur territoire. En tant que tels, ils sont une source précieuse d'information territoriale (notamment dans l'identification des signaux faibles), et le meilleur indicateur de la rencontre des besoins et des ressources fournies. Cette manière de replacer l'utilisateur du territoire comme premier partenaire a pour corollaire de développer une nouvelle ingénierie informationnelle que doivent mettre en œuvre les animateurs des territoires.

En second lieu, le volume d'informations territoriales ne cesse de croître. La question n'est désormais plus de savoir si les informations sont en nombre suffisant, mais bien si les informations sont pertinentes eu égard aux projets menés, et quelle sera le moyen de les synthétiser. Ce véritable phénomène de société, favorisé par la croissance des nouvelles technologies de l'information et de la communication, est rencontré tant à l'échelle des individus que des organisations et des institutions, et pose la question de l'intelligibilité de l'information. Le choix des indicateurs selon les territoires de référence, la forme sous laquelle les rendre

disponibles et utilisables, les conditions de ce partage peuvent constituer des liens forts entre les acteurs d'un territoire.

Ce faisant, l'observation territoriale s'avère être un ciment solide entre les acteurs des territoires en élaborant entre eux des cadres et des opportunités d'interaction. La plus-value de cette approche est qu'elle révèle l'immatérialité des territoires, tant dans sa procédure que dans son produit.

Les observatoires des territoires, reconfigurés pour affronter les nouvelles contraintes, sont également amenés à dépasser le seul rôle d'observateur, et sont poussés à focaliser d'avantage sur les processus à l'œuvre, et moins sur les résultats. Cette observation active des territoires permet de conforter l'élaboration d'une stratégie de développement durable, en fixant les éléments fondateurs (les besoins, les ressources, etc.) et les processus permettant de les valoriser.

La stratégie du développement durable

Le développement durable des territoires nécessite une stratégie claire alliant les piliers social, économique et écologique. À cette approche classique d'un nouveau développement doit être ajoutée un pilier culturel, ancré dans les réalités territoriales. Cette démarche révèle les atouts matériels et immatériels des communautés et de leur espace. Il s'agit également d'un travail de chaque instant, qui requiert l'adhésion de tous les acteurs.

La vision commune et la création d'une stratégie sont un moment important, une opportunité de co-construction durable des territoires, exprimant les besoins, les intérêts partagés et les ressources à mutualiser. L'établissement d'un projet concret disposant d'une plus-value significative pour chaque acteur impliqué permet de dégager plus aisément un consensus.

Néanmoins, l'élaboration de stratégies de développement se heurte à deux questions essentielles, auxquelles il n'est pas possible de répondre sans considération du contexte local : les limites spatiales du projet de territoire et les acteurs à impliquer. S'il s'avère pertinent d'inclure dans les processus partenariaux tous les acteurs volontaires potentiellement porteurs de projet (entreprises, institutions, agences, groupements d'intérêt), il faut favoriser la participation des acteurs représentatifs à même de mobiliser une base plus large. La question de l'échelle pertinente et du territoire pertinent est quant à elle indissociable du projet à développer : si le bassin de vie semble être une approche générale du quotidien spatial des usagers d'un territoire, sa définition est sujette à interprétation. La flexibilité et une approche dynamique semblent être garants de l'adéquation entre les moyens et les besoins, non sans considérer la problématique de l'*opérationnalité* des territoires de projet choisis.

Les nouvelles démarches d'intelligence territoriale ont donc pour corollaire une participation accrue des acteurs territoriaux autour de projets partagés, qui respectent les atouts du territoire et la pérennité du développement. Ce sont des considérations de bien commun, de synergie, de confiance et de valeur ajoutée qui doivent guider ces projets, en ayant toujours pour horizon une vision partagée de l'avenir. C'est notamment cette vision souhaitable de l'avenir que permet de dégager, au sein de la multiplicité des futurs possibles, la prospective territoriale.

La prospective territoriale

Il a été rappelé lors du colloque la primauté de l'expérimentation sur la théorisation, bien que cette dernière soit absolument nécessaire pour identifier et comprendre les dynamiques qui parcourent notre société. L'expérience ne constitue pourtant pas tout l'apprentissage du développeur territorial. Pour voir loin, il ne doit pas uniquement regarder derrière lui, il doit aussi regarder devant. Nous avons autant besoin d'explorer le futur que de comprendre le passé.

La prospective territoriale, cette « mise en mouvement », est déterminante pour anticiper les changements futurs qui affecteront les territoires, mais également pour fixer un horizon partagé. Les dernières décennies ont démontré la rapidité des changements qui affectent notre monde à différentes échelles, et dans une certaine mesure, leur imprévisibilité. Si la prospective ne dit en rien quel sera le futur, ni même quel est le futur souhaitable, elle permet de créer une culture de l'incertitude face à l'avenir, une culture de projet, et en définitive, augmente la résilience des territoires et de ses communautés.

La démarche ou « l'exercice » de prospective prend pour acquis que notre futur sera un héritage de notre présent, même si ses contours seront profondément modifiés. Cela insiste sur la nécessaire prudence que doivent adopter les acteurs du développement, en considérant à chaque instant la réversibilité de leurs projets et le respect de la liberté d'action des générations futures.

PISTES D'ACTION POUR TOUT TERRITOIRE

En capitalisant sur l'expérience internationale des participants, le colloque souhaitait répondre à la question « comment devenir acteur du développement de sa région ? ». Les pistes d'action pour tous les territoires peuvent se décliner en 3 thématiques : révéler et mobiliser les ressources du territoire, articuler les territoires et baliser la nouvelle gouvernance territoriale.

Révéler et mobiliser les ressources du territoire

La démarche partenariale qui s'inscrit dans la nouvelle culture du développement implique de mobiliser les ressources matérielles et immatérielles des territoires. Si les atouts tangibles sont facilement identifiables et généralement connus, les ressources immatérielles sont plus compliquées à appréhender. En outre, un élément ne peut être qualifié d'atout ou de faiblesse qu'en considérant un objectif à atteindre, un paradigme à concrétiser.

Cette nouvelle conception du développement insiste sur le caractère nécessaire mais non suffisant de la présence d'atouts intrinsèques : l'attractivité ne se définit plus uniquement par ce que le territoire possède, mais bien par ce qu'il est capable d'en faire, son potentiel étant la combinaison du matériel et de l'immatériel.

Face à la complexité des enjeux, les outils et méthodes pour révéler les territoires et leur potentiel doivent être profondément restructurés. La démarche d'observatoire territorial, où l'observation n'est plus une démarche passive, semble nécessaire pour, d'une part, organiser de nouvelles méthodes de conception et de collecte de l'information, et, d'autre part, rencontrer les attentes spécifiques des porteurs de projet, qui ne peuvent plus se satisfaire d'informations généralistes. En ce sens, l'observatoire n'est plus uniquement un sous-traitant technique, mais bien co-concepteur d'une approche spécifique des projets territoriaux et de l'identification des besoins des populations, des agents et des institutions.

Ce faisant, une démarche de co-construction partenariale des outils est également un excellent révélateur des ressources intangibles émanant des acteurs du territoire. Le processus étant ici au moins aussi important que le produit, il est nécessaire de favoriser et de pérenniser les interactions entre les différentes institutions, agents économiques et citoyens, dans un processus de *réseautage* (notamment transsectoriel). Il appartient aux gestionnaires des territoires de mettre en œuvre les fenêtres d'opportunité nécessaires à ces interactions autour de l'avenir du territoire d'une part, et autour de projets spécifiques d'autre part. C'est uniquement à ces conditions que, venant de la base, les « signaux faibles » – potentiellement indicateurs d'un changement plus grand – pourront être perçus, interprétés, et analysés.

Articuler des territoires

Les structures institutionnelles connaissent de grands changements : la déconcentration de l'État central au profit des collectivités territoriales, le renforcement des niveaux supranationaux et l'émergence de communautés supracommunales interrogent la notion de territoire pertinent. Aujourd'hui, l'avenir serait aux bassins de vie, aux aires métropolitaines, à l'espace vécu, véritables unités de vie aux contours flous dans un système-monde complexe. Il apparaît ardu de tracer partout une limite spatiale entre ceux qui sont « au dedans » et ceux qui sont « au dehors » : le pragmatisme met en évidence qu'à cette conception héritée du territoire, il faut préférer un espace de flux, de dynamiques, d'échanges, par nature indéfini et flexible.

Il faut considérer avec prudence le besoin de trouver le bon niveau de décision pour chaque projet commun d'une part, et la nécessité de limiter les couches institutionnelles pour d'évidentes raisons de moyen et de lisibilité d'autre part. Un nouveau modèle de gouvernance, flexible et basée sur les notions de projets, de confiance mutuelle, de participation et de contractualisation, semble être à même de répondre à ce défi majeur.

Le constat d'une compétition nocive entre certains territoires rappelle également qu'un développement harmonieux ne peut prendre place dans des querelles institutionnelles et des oppositions territoriales. C'est la coopération, l'interterritorialité, le renouvellement des modèles d'intervention qui doivent profiter à tous.

La forme de la gouvernance territoriale doit être attachée à la forme que chaque société se choisit et dont elle s'approprie. Dans un monde complexe, il n'y a pas de réponse unique et imposée, il n'y a que des réponses appropriables par tous les acteurs.

Baliser la nouvelle gouvernance

La gouvernance renouvelée proposée à travers l'intelligence territoriale envisage la gestion des territoires comme un processus inclusif, qui tient compte (dès l'identification des besoins et la conception d'un projet) de tous les acteurs impliqués, citoyens, associations, entreprises, institutions, etc. Il ne s'agit néanmoins pas d'une gouvernance débridée, tentaculaire, improductive : cette nouvelle culture du développement doit être balisée et disposer de règles afin d'assurer son équité et son efficience.

Il reviendra ainsi toujours à l'autorité publique de définir un cadre clair d'interaction entre les acteurs et d'assurer une répartition équitable des moyens de la collectivité. C'est au sein de ce cadre que chacun pourra trouver une fenêtre d'opportunité pour intervenir en connaissance des règles du jeu. Les balises claires sont en effet une garantie apportée à chaque acteur que son implication ne sera pas vaine, et conséquemment un catalyseur puissant de l'investissement. Cette accélération d'une prise de conscience collective sera d'autant plus forte que les acteurs puissent identifier une plus-value de la démarche, tant pour la collectivité que pour eux-mêmes. Cette identification, si elle n'émerge pas spontanément, doit être favorisée par les animateurs du territoire.

L'autorité publique, et en particulier son gouvernement et son administration, ne pourront néanmoins assurer efficacement l'ensemble des tâches que crée un système intégré de développement des territoires : il sera nécessaire de développer une nouvelle forme d'organisation, que nous qualifierons d'intermédiaire, qui par son caractère dynamique, réactif et flexible pourra favoriser l'efficacité des nouveaux modes d'interaction sans les figer.

Ces agences d'intermédiation devront professionnaliser leurs ressources humaines pour s'adapter à ce nouveau métier, et intégrer dans leurs missions toutes les démarches utiles pour assurer un service optimal aux communautés d'acteurs. Cela devra notamment inclure la mise en œuvre de plateformes collaboratives dynamiques, la mise à disposition des structures nécessaires à la gestion de l'information, à la validation et la diffusion d'outils divers. Il sera également nécessaire d'offrir une information et une formation suffisantes à

tous les acteurs impliqués, pour qu'ils puissent prendre part efficacement aux dynamiques de développement.

UNE APPROPRIATION INDISPENSABLE

Face à la mutation des valeurs de la société, à l'évolution technologique fulgurante, à l'arrivée au premier plan de la question du développement durable, nos méthodes et nos pratiques doivent profondément s'adapter à une complexité toujours plus grande des enjeux et des interactions.

Les outils développés par l'intelligence territoriale offrent l'opportunité de confronter les besoins des développeurs de demain avec des solutions tangibles et opérationnelles, qui nécessitent cependant une appropriation par les acteurs. Cette nouvelle culture du développement, qui passe notamment par une gouvernance renouvelée, ne sera probablement possible qu'en adoptant un langage commun et un cadre précis d'échange.

Ce processus prendra du temps : la longue durée permettra de tisser des réseaux, d'élaborer une confiance réciproque dans une dynamique positive et implicative, de définir une vision commune et systémique du territoire inscrite dans un ensemble de valeurs partagées. Il appartiendra à des structures transformées de susciter l'émergence de ces territoires intelligents et de les maintenir en accompagnant les projets soutenus par les acteurs.

Ce défi majeur nécessite de repenser tant la définition même de développement que le rôle de chacun dans ce « système » territorialisé. Les agences de développement d'hier deviendront probablement les agents d'intermédiation de demain. Les observatoires peuvent être les partenaires actifs du futur et un ciment entre les acteurs, Les entreprises a-territorialisées du passé pourront prendre part à la construction de l'avenir et bénéficier d'un climat entrepreneurial plus dynamique et plus riche. Les associations et les acteurs seront les premiers percepteurs des besoins et des aspirations des populations. Ce changement permettra probablement de faire se rencontrer les besoins et les solutions, en replaçant définitivement l'humain au centre des préoccupations du développement territorial.

2.2.3.4 La gouvernance territoriale genrée : un enjeu du développement durable pour les régions rurales

Titre de l'article **La gouvernance territoriale genrée : un enjeu du développement durable pour les régions rurales**

Gendered territorial governance: a sustainable development issue in rural areas

Auteure **PUIGGROS, Otilia del Carmen**

Doctorante en Sciences sociales appliquées/Université du Québec en Outaouais,
Gatineau QC

Résumé

Travailler au développement territorial signifie planifier la création de milieux de vie structurants, attractifs, épanouissants et respectueux de l'environnement. Des milieux de vie où il fait bon vivre aujourd'hui et pour les générations futures, dans le sens du Développement durable tel que défini dans le Rapport Brundtland. Toutefois, le développement des collectivités tout comme celui des territoires, n'est pas neutre. C'est le reflet des valeurs des populations qui y vivent, le reflet de leur histoire et de la manière dont ils utilisent les ressources naturelles. Ces populations sont constituées des femmes et des hommes, actrices et acteurs du développement des territoires.

Les enjeux globaux du développement durable sont multiples : la sécurité alimentaire, la dégradation des ressources naturelles, l'épuisement des ressources non renouvelables, la pauvreté et l'emploi parmi d'autres. Ces enjeux n'affectent pas de la même manière les femmes et les hommes. Nous devons donc nous demander quel type de territoire nous voulons : un territoire avec une gouvernance genrée; où un territoire avec une gouvernance inégale qui reproduit les inégalités entre les genres?

Dans cette communication, après avoir présenté des concepts relatifs à la gouvernance et aux différents types de traitement de la gouvernance genrée (mixité, parité, genre), nous dressons l'état des lieux de quelques enjeux territoriaux socio-économiques. Enfin, nous proposons un cadre d'analyse des enjeux qui puisse servir de guide à la planification et à l'aménagement territorial dans une perspective d'égalité entre les genres.

Abstract

Working in regional development means planning and creating well-structured, appealing and environmentally friendly communities conducive to human fulfillment. Communities that are good places to live today and in the future, within the meaning of sustainable development as defined in the Brundtland Report. However, community development, just like territory development, is not unbiased. It reflects the values of the people who live there; it is a reflection of their history and how they use natural resources. These populations consist of men and women, both actors in territorial development.

There are a number of global issues related to sustainable development: food security, depletion of natural resources, exhaustion of non-renewable resources, poverty, employment, etc. These issues do not affect men and women in the same way. Therefore we have to ask ourselves what kind of territory do we want: a territory with gendered governance or a territory with governance that reproduces gender inequalities?

In this paper, after introducing concepts related to governance and the different ways to achieve gendered governance (diversity, equality, gender), we report on the state of some territorial socio-economic issues. Finally, we propose an analytical framework of issues that can serve as a guide to planning and to territorial development in terms of gender equality.

INTRODUCTION

Travailler au **développement territorial durable** signifie planifier la création de milieux de vie structurants, attractifs, épanouissants et respectueux des populations et de l'environnement. Des milieux de vie où il fait bon vivre pour nous et pour les générations futures, dans le sens du Développement durable tel que défini dans le Rapport Brundtland: un développement qui a la « capacité de répondre aux besoins des générations présentes sans compromettre celle des générations à venir ». Mais le développement des collectivités, comme celui des territoires, n'est pas neutre. Il est le visage des populations qui y habitent, de leur histoire et de leurs ressources naturelles. Celles-ci sont constituées des femmes et des hommes, parties constituantes de l'espèce humaine, actrices et acteurs du développement des territoires.

Les enjeux globaux du développement durable sont multiples : la sécurité alimentaire, la dégradation des ressources naturelles, l'épuisement des ressources non renouvelables, la pauvreté et l'emploi parmi tant d'autres. Ils n'affectent pas de la même manière les femmes et les hommes. Nous devons donc nous demander quel type de territoire nous voulons : un territoire avec une gouvernance équitable en matière de genres, ce que nous appelons « gouvernance genrée », ou un territoire qui engendre des inégalités et qui ne peut pas être le ferment d'un développement durable. **L'ingénierie territoriale** signifie résoudre des problématiques, répondre au type de territoires que nous voulons par la mise en place de projets qui arriment l'économique, le social, l'écologique et le politique.

Notre article sera composé de trois parties et une conclusion : après avoir présenté des concepts relatifs à la gouvernance et aux différents types de traitement de la gouvernance genrée (mixité, parité, genre), nous passerons en revue l'état des lieux de quelques enjeux territoriaux socio-économiques. Dans la troisième partie, nous proposerons des pistes d'analyse des enjeux qui puissent servir d'aide à la planification et à l'aménagement territorial.

TERRITOIRES, GENRE ET GOUVERNANCE

Avec la montée des enjeux concernant le développement durable, il est devenu évident que le mode historique de fonctionnement des différentes institutions qui agissent dans et sur les territoires n'est plus viable parce qu'il n'est pas propice à ce développement. On ne peut pas parler de durabilité du développement quand les pratiques d'ingénierie territoriale n'intègrent pas les actrices du développement au même titre et en égalité avec les acteurs du développement. Les femmes tout comme les hommes doivent être au cœur des politiques publiques qui visent le développement territorial pour que celui-ci soit durable. Comme l'a indiqué Kofi Annan (2006) en se référant à la participation des femmes au développement économique et social, « Il est (...) juste et nécessaire que les femmes prennent part aux instances de prise de décision dans tous les domaines, à forces égales et en nombre égal »¹. Les femmes sont au cœur de tous les enjeux qui touchent le développement durable, elles sont souvent des actrices invisibles, marginalisées ou traitées comme des intervenants de deuxième classe. Pour changer cet état de fait, le

¹ ANNAN, Kofi : Journée internationale de la femme, 8 mars 2006. Message du secrétaire général des Nations Unies. En ligne.

premier point important c'est de l'admettre comme réalité, puis avoir la volonté politique de changer les choses et finalement, mettre en place les dispositifs du changement en allouant les ressources nécessaires. Ce n'est que lorsque les femmes et les hommes participeront, au même titre de citoyens et citoyennes, au développement de leurs régions nous pourrons parler d'une gouvernance durable. Mais pour atteindre cela, un certain nombre de questions se posent en amont : quelles actions pour quel territoire ? Est-ce que le territoire est une entité coupée du reste du monde ou alors faut-il tenir compte de l'inter-territorialité ? Quels sont les enjeux ? De quelle information disposons-nous ? Qu'entendons-nous par gouvernance genrée ? Comment mobiliser et fédérer les acteurs et les actrices du développement pour aboutir aux changements désirés ?

Soulignons d'abord que **le territoire** est le lieu où se déroulent les actions de développement et c'est le lieu fédérateur des interactions entre les femmes et les hommes, des projets, des histoires collectives, des politiques publiques locales, régionales ou nationales. Il est concerné par les politiques de logement, d'infrastructure, de développement agricole, d'éducation, de transport, etc. Les leviers se trouvent en dedans de ces espaces et aussi au-dehors. Pour que l'ingénierie territoriale soit efficace, il faut donc tenir compte de l'inter-territorialité : notamment le rural et l'urbain, incluant leurs populations respectives. Il y a bien sûr des échelles différentes : la région, les territoires, les communautés. Mais elles sont interreliées et les actions qui affectent les unes se répercutent sur les autres de façon systémique. C'est pourquoi il faut analyser l'impact de toute action sur les femmes et sur les hommes, car ni les individus ni les actions ne sont neutres. Le résultat de leurs interventions ne l'est pas non plus. Identifier les impacts des politiques envers les femmes et les hommes, c'est ce qu'on appelle **l'analyse différenciée par sexe** ou **l'analyse de genre**. Souvent, les projets d'aménagement du territoire restent cloisonnés, en omettant de prendre en compte transversalement la question de l'égalité des genres ce qui a comme effet que des discriminations s'articulent de façon systémique et rendent peu viables les projets de développement des territoires.

Le genre est l'identité sexuelle bâtie sur le sexe biologique des individus. En ce sens, le genre est différent du sexe biologique et il est aussi différent du concept femme. L'approche genre considère les rapports sociaux entre les femmes et les hommes en analysant les facteurs qui entravent l'égalité entre les sexes. Ces facteurs peuvent avoir des origines diverses, tels la culture, les stéréotypes sexués, les statuts différents, l'articulation de la vie familiale et la vie professionnelle, les métiers, les lieux de résidence et les déplacements, l'éducation, et nombre d'autres facteurs. L'analyse différenciée par sexe ou le « genre », est un outil essentiel au **développement territorial durable** car elle ne s'arrête pas à l'aménagement du territoire mais elle tient compte des impacts différents des politiques économiques, politiques, sociales et autres sur les femmes et sur les hommes du fait de l'appartenance à son genre. Il met en évidence les blocages issus des rapports sociaux et propose des mesures correctives. Quand les territoires traversent des situations économiques difficiles, ils pourraient bénéficier davantage de cette approche, car elle réduirait les inégalités et créerait du même coup, de meilleures conditions de vie pour les populations. Ce développement territorial durable nécessite la participation de toutes les parties prenantes et l'articulation ascendante et descendante de tous les actrices et acteurs privés et publics. Ce qui nous amène à aborder la gouvernance et la **gouvernance territoriale genrée**.

Le terme « **gouvernance** » prend un sens différent selon les contextes, les organismes qui le définissent et la perception des personnes qui s'en servent. Il n'a pas un sens unique mais de manière générale il fait référence à la prise de décisions par les personnes qui sont affectées ou les parties prenantes d'un territoire donné. En ce sens, la gouvernance ne fait pas référence uniquement aux dirigeants ou au gouvernement mais à toutes les personnes concernées par les décisions, les politiques, la conduite des affaires publiques ou privées. Dépendamment du niveau où elles sont prises, les décisions affectent plus ou moins la vie des femmes et des hommes, la façon d'organiser leur vie, les interactions, les ressources utilisées, leurs droits et leurs devoirs citoyens. Que leurs besoins soient pris en compte dépend grandement de leur participation à la

prise de décisions. De la même manière, leur capacité d'influencer les politiques est facilitée ou réduite suivant leur accès aux instances de décision. Les institutions de gouvernance se trouvent à tous les niveaux : mondial, national, régional, territorial, communautaire et au niveau de la famille. L'ONU est, par exemple, une institution de gouvernance mondiale. Le gouvernement d'un pays constitue l'instance première de gouvernance nationale. Les maires et les conseils régionaux exercent la gouvernance locale. Au niveau communautaire et dans les familles, les hommes et les femmes assument des rôles différents et ces rôles influencent leur capacité de prendre les décisions. Selon les objectifs des institutions et des organismes, la gouvernance se donne des buts différents : pour certains, comme la Banque Mondiale ou la BID (Banque Interaméricaine de Développement), c'est la croissance et l'efficacité économique qui comptent le plus ; pour d'autres comme l'ONU ou la CEPALC², les objectifs économiques vont de pair avec la justice sociale et l'égalité de genre. Parallèlement, presque toutes les institutions considèrent que la bonne gouvernance est fonction de la capacité de rendre des comptes et de la transparence.

Traditionnellement, la gouvernance a été du ressort des hommes, dans quelque niveau que ce soit. Nous verrons dans le point suivant quels sont les enjeux auxquels font face les femmes en étant exclues de la gouvernance. Une chose est claire : pour que les droits des femmes soient respectés et pris en considération, les femmes doivent faire partie des institutions de gouvernance, car pour faire pression contre les inégalités de genre ou pour obliger les responsables à rendre des comptes, leur présence est nécessaire. Plus les processus de gouvernance sont inclusifs, plus les politiques et les programmes pourront répondre aux besoins des hommes et des femmes de façon équitable. Voici quelques illustrations des défis, qui sont de taille : le profond ancrage des inégalités de genre et le fait qu'elles soient systémiques ; le fait que les femmes ne sont pas considérées comme ayant les mêmes capacités que les hommes (les hommes ont les portfolios « durs » comme l'économie et la défense, les femmes ont les portfolios « mous » ; comme la santé ou la famille), les responsabilités familiales des femmes et la « politique des soins » qui est assumée, généralement de façon gratuite, par les femmes.

La **gouvernance genrée** est la gouvernance sensible au genre. Cela implique la présence de plus de femmes dans les divers niveaux de prise de décision. Il faut aussi que leur implication soit de qualité, c'est-à-dire, dans des postes qui ont de l'influence dans la structure institutionnelle. Les organisations doivent rendre des comptes en rapport avec les inégalités de genre. Les droits des citoyens et des citoyennes doivent occuper une place centrale dans les institutions.

Une gouvernance genrée n'est pas un cadeau qu'on fait aux femmes. C'est plutôt de respecter leurs droits, consacrés dans divers instruments internationaux et nationaux de Droits humains tels que la Déclaration des droits de l'Homme (1948); le Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (ONU, 1966 entré en vigueur en 1976)³; la Plate-forme d'action de Pékin (BPfA) de 1995⁴; la Déclaration universelle sur la démocratie de l'UIP (Union Interparlementaire, 1997)⁵, la CEDEF (Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes, Assemblée générale des Nations Unies, 1979) et plus récemment, les Objectifs du millénaire pour le développement⁶, adoptés lors du Sommet du Millénaire en 2000 et ratifiés par 179 pays. Quoique le troisième objectif s'applique spécifiquement aux femmes (« Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes »), tous les

² Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes

³ www.adequations.org/spip.php?article1189

⁴ www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20F.pdf

⁵ Site du Fonds des Nations Unies pour la Démocratie : www.un.org/democracyfund/index.htm

⁶ Site des Nations Unies sur les Objectifs du Millénaire pour le développement : www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml

objectifs sont transversaux aux femmes et aux hommes. Tel qu'indiqué dans le rapport « Genre et Gouvernance » de BRIDGE (2009), (...) les droits restent l'élément de la gouvernance le moins développé, en partie à cause de la faiblesse des processus qui permettent de revendiquer ses droits et de brandir la responsabilité des États devant les conventions internationales » (Panorama BRIDGE, p. 18)⁷. Le respect des droits des femmes fait référence à leur statut de citoyennes plutôt qu'à leur statut de minorité, de pauvres ou de marginalisées. Cette reconnaissance donnera lieu à des stratégies et à des processus de gouvernance genrée conformes aux droits établis par les lois nationales ou internationales, selon le cas. Désirer une implication des femmes dans la gouvernance est « politiquement correct » ; le faire effectivement est « juridiquement correct ». S'inscrire dans cette démarche c'est passer d'une approche volontariste à une problématique de droits qui intéresse toute la collectivité.

Des concepts apparentés mais différents

Plusieurs notions sont utilisées pour décrire l'analyse de genre, en référence aux inégalités de genre ou lorsqu'on propose des stratégies pour arriver à l'égalité des sexes. Ces notions ne sont pas identiques et elles ne sont pas interchangeables non plus. Voici celles qu'on trouve plus fréquemment :

Analyse de genre (ou **analyse différenciée par sexe**) : Approche consistant à évaluer les impacts pour les femmes et pour les hommes des actions envisagées dans tous les domaines d'intervention : législatifs, économiques, politiques, sociaux et autres, ainsi que dans tous les secteurs et les programmes.

Égalité : accès égalitaire des femmes et des hommes aux droits, ressources, participation, opportunités. Exemple : le droit à l'intégrité physique.

Équité : le fait de traiter avec justice les femmes et les hommes. Souvent pour atteindre l'égalité il faut instaurer des mesures correctives (action positive). On compense les inégalités historiques que les femmes ont subies. Il s'agit des mesures d'équité, comme par exemple les systèmes de quotas sur les listes électorales.

Genre : construction sociale élaborée à partir de la différence biologique des femmes et des hommes. Le genre définit souvent les rôles des femmes et des hommes dans une société donnée. Par exemple, dans la plupart des pays d'Afrique occidentale, la collecte d'eau est une affaire des femmes.

Indifférence au genre (sex-blind) : Absence de prise en compte des rôles, responsabilités et capacités socialement déterminés des hommes et des femmes, respectivement.

Inégalité : donner des valeurs hiérarchiquement différentes sur la base du sexe biologique ou d'autres différences. Par exemple, nier l'accès à certaines positions aux personnes d'origine raciale autre ou parce qu'elles sont des femmes.

Mixité : présence des hommes et des femmes. Exemple : la mixité dans les écoles.

Parité : représentation égalitaire de chaque sexe. Exemple : Avec 45% des femmes au Parlement, la Suède a un gouvernement paritaire.

Sexe : différence biologique entre les femmes et les hommes. Par exemple, les femmes peuvent allaiter mais cela n'est pas possible pour les hommes.

Il est à noter que la mixité n'est pas synonyme d'égalité ni de parité. Elle signifie la présence des femmes et des hommes dans un même lieu (ou instance) mais assumant des fonctions en relation à leur genre. Il

⁷ BRODY, Alyson (2009). Genre et Gouvernance. Panorama BRIDGE, development-gender.
www.bridge.ids.ac.uk/reports/Governance_OR_final.pdf

existe différents types de mixité (mixité de coexistence ; mixité aménagée, mixité de coopération) mais la mixité ne mène pas, de pair, à l'égalité de genre. De la même manière, l'égalité des droits ne mène pas nécessairement à l'égalité d'accès ou à l'égalité des chances.

INEGALITES DE GENRE : QUELS SONT LES ENJEUX ?

Compte tenu du fait des rapports sociaux entre les femmes et les hommes et du fait de la subordination historique des femmes, les inégalités de genre touchent à des degrés différents, tous les aspects de la vie des sociétés. Nous ferons un bref survol de quelques-unes sur la base de données statistiques pertinentes.

Gouvernance politique

En 2011 on compte 10 femmes présidentes et 9 premières ministres sur 192 chefs d'État. Présidentes : Argentine, Brésil, Costa Rica, Finlande, Inde, Irlande, Kyrgistan, Liberia, Lituanie, Suisse. Premières ministres : Australie, Bangladesh, Finlande, Croatie, Allemagne, Islande, San Marino, Trinidad et Tobago et Slovaquie.

En 2010 dans le monde il y avait 19% des femmes parlementaires. Selon la progression actuelle du nombre des femmes dans les gouvernements, les pays en développement atteindront la parité politique des femmes vers 2045.^{8, 9}

La discrimination basée sur le genre dans les instances politiques se reproduit aussi au niveau du gouvernement local ou régional. Les femmes sont sous-représentées dans les conseils locaux et les assemblées locales et régionales. Comme le souligne la Banque Mondiale, « les femmes demeurent largement sous-représentées dans les différents postes élus »¹⁰. Au niveau des territoires, cela signifie une capacité moindre d'influence dans les décisions qui les concernent, telle l'attribution des ressources économiques pour des projets qui pourraient diminuer le poids de leurs responsabilités quotidiennes ou augmenter leur capacité de participation.

Gouvernance économique : Selon la FAO, les femmes produisent plus de la moitié des aliments du monde mais elles reçoivent 10% du revenu total, sont propriétaires de 2% seulement des terres qu'elles travaillent, accèdent à 4% des ressources de crédit et elles bénéficient de 7% des budgets de vulgarisation agricole.¹¹ D'autre part, les femmes constituent 70% des 1,5 milliard de personnes qui reçoivent moins de 1 dollar par jour par leur travail. La précarité dans le travail, le travail à temps partiel et le chômage touchent excessivement les femmes. Dans le secteur formel de l'économie une femme sur 40 occupe un poste de direction contre un 1 homme sur 8, en moyenne.¹² Les femmes partent à la retraite (quand elles en ont le droit) plus tard que les hommes, elles reçoivent en moyenne 50% du revenu de retraite des hommes.

L'ingénierie territoriale peut encourager une gouvernance économique égalitaire en incitant les hommes et les femmes à une participation et à un partage plus équitable des différentes ressources et en mettant en place des services sociaux qui répondent aux besoins reflétés par l'analyse différenciée par sexe ou l'analyse de genre.

⁸ United Nations. Statistics Division. 2010. World's Women Trends 2010 : Trends and Statistics.

⁹ ONU. 2010. Rapport Statistique mondial sur les femmes.

¹⁰ Banque Mondiale. 2003. Genre et développement économique, p. 59.

¹¹ FAO. 2003. Genre : Clé pour le développement et la sécurité alimentaire.

¹² OIT. 2010. Nouvelles de l'OIT sur l'égalité : Numéro 17, décembre 2010. En ligne : http://www.ilo.org/gender/Informationresources/lang--fr/docName--WCMS_150741/index.htm

Gouvernance dans le monde de l'éducation : Deux tiers des adultes analphabètes sont des femmes et en 2006, 60% des enfants non scolarisés dans le monde, étaient des filles. Dans l'enseignement supérieur mondial, il y a plus de femmes que d'hommes. Cependant quand on monte dans la hiérarchie universitaire, sur 10 professeurs, un seul est une femme.¹³ L'analphabétisme et les inégalités de genre concernant l'éducation ont des répercussions importantes et directes sur la santé des mères et de leurs enfants. D'après la Banque mondiale, il y existe « une relation positive formelle entre le niveau d'éducation et les indicateurs économiques » (Banque mondiale, 2003). Finalement, les femmes avec des niveaux d'instruction importants sont plus capables de diriger leur propre vie et d'influencer les initiatives qui les concernent.

Genre et santé : D'après l'OMS le fait biologique d'être un homme ou une femme a un impact sur la santé des personnes : « Certaines de ces différences (dans la santé) sont dues à des particularités biologiques mais dans la plupart des cas elles résultent de normes définies par la société. »¹⁴ La discrimination fondée sur le sexe biologique fait que les femmes sont plus exposées que les hommes à plusieurs maladies, dont le paludisme, la pneumopathie obstructive (dû à l'usage des réchauds dans les lieux fermés) et le VIH/Sida entre autres. Dans plusieurs cas, en contrôlant les finances du ménage, les hommes limitent l'accès des femmes aux services de santé. Souvent, les femmes ne sont pas autorisées à se rendre à la clinique sans leur mari, ce qui limite leur contrôle et leur suivi en matière de santé. Cela est aussi vrai pour certains groupes de femmes immigrées au Canada.

Les planificateurs du développement régional et local et ceux et celles qui travaillent dans l'ingénierie territoriale disposent d'un éventail important de leviers politiques qui peuvent être ciblés ou non ciblés qui peuvent influencer l'accès des femmes aux services de santé et l'application des mesures correctives pour éliminer les inégalités de genre en matière de santé. L'analyse différenciée par sexe peut mettre en évidence les besoins des femmes et des hommes du territoire en matière de santé.

Les inégalités de genre au Canada

Les inégalités dans les salaires, dans la représentation politique, dans la participation et dans la pauvreté frappent aussi les femmes canadiennes comme le montrent plusieurs études réalisées sur la situation des femmes au Canada.

Une étude produite en 2006 par l'Institut canadien de recherches sur les femmes (ICREF, 2002)¹⁵ donne les statistiques suivantes :

- Les femmes sont majoritaires à vivre dans la pauvreté : une canadienne sur trois vit dans la pauvreté;
- Le taux de pauvreté des femmes âgées est de 19,3% contre 9,5% pour celui des hommes;
- Les femmes faisant face à un handicap touchent en moyenne 55% du salaire des hommes souffrant eux aussi d'un handicap du même groupe d'âge;
- Le revenu annuel moyen des femmes autochtones atteint 13 300\$ comparativement à 18 200 pour les hommes autochtones;
- Les femmes et les jeunes représentent 83% des personnes qui reçoivent le salaire minimum. De plus, le salaire des femmes représente environ 75% de celui des hommes. 70% des personnes qui travaillent à temps partiel sont des femmes.

¹³ UNESCO. 2010. International Education Statistics.

¹⁴ OMS. Inégalités entre les sexes et VIH/Sida. En ligne : http://www.who.int/gender/hiv_aids/fr/ Consulté le 26 août 2011.

¹⁵ ICREF. 2006. Les femmes et la pauvreté – 3^e édition. En ligne : <http://criaw-icref.ca/fr/WomenAndPoverty>

Dans de telles conditions, les femmes ne peuvent pas participer à la prise de décision politique ou économique en toute égalité avec les hommes. Elles ne peuvent pas briguer des suffrages faute de moyens économiques. Souvent, elles sont les principales responsables de leurs enfants et elles dépensent davantage pour leurs soins de santé.

L'Outaouais, une région égalitaire ?

D'après la Ville de Gatineau (2011), la gouvernance politique de la région est la suivante :

Le **Conseil municipal** de Gatineau compte 19 membres, le maire et 18 conseillers représentant les districts électoraux. Cinq de ces 19 membres sont des femmes. Le maire et le maire suppléant sont des hommes.¹⁶

Le **Comité exécutif** du Conseil municipal est composé de 5 membres, 4 hommes et 1 femme. Le Comité consultatif d'urbanisme et Comité des démolitions ainsi que le Comité des immobilisations et du budget et du Comité de travail du plan financier à long terme, tous les deux, sont composés de 3 hommes chacun.

Les politiques et les plans de développement sont aveugles du point de vue de genre : on fait référence aux citoyens, à la population, à la population multiethnique, comme si les mesures planifiées affectaient les hommes et les femmes de la même manière.

Concernant les **aspects économiques**, les inégalités de revenus selon le genre sont importantes. Une étude effectuée par la Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de l'Outaouais (RRSSSO) en 2002 révélait que le revenu moyen des hommes de la région est de 28 058\$ contre 22 380\$ pour les femmes. Pour les personnes seules, le revenu moyen est de 32 872\$ pour les hommes et de 18 637\$ pour les femmes.¹⁷ Le revenu féminin représente 79% du masculin.

Huit familles monoparentales sur dix ont une femme à leur tête. La grande pauvreté affecte 17% des familles monoparentales et 4,5% des familles avec les deux parents. Le rapport de la RRSSSO indique que « Les statistiques canadiennes nous disent (...) que le revenu des hommes augmente en moyenne de 30% alors que celui des femmes diminue de 27% après le divorce ou la séparation » (RRSSSO, 2002, p. 22). Le taux d'activité des femmes cheffes de famille monoparentale était de 59%, contre 72% pour les femmes vivant en couple et 74% des hommes chefs de famille monoparentale.

Dans le **domaine de l'éducation**, une proportion plus importante de femmes que d'hommes a obtenu un diplôme secondaire (12% vs 8%). Cependant 8% des hommes a obtenu un diplôme universitaire contre 3% des femmes. (RRSSSO, 2002, p. 37).

Finalement, le manque du partage des **tâches domestiques** affecte énormément la vie et le temps des femmes. Elles consacrent plus de 30 heures par semaine aux soins d'enfants tandis que les hommes y consacrent 6,7%. Ces statistiques concernant l'Outaouais datent de 2002 et il se pourrait que les données soient aujourd'hui quelque peu différentes.

Le Rapport de la consultation parallèle réalisé par le **Collectif régional de l'Outaouais pour un Québec sans pauvreté**, déposé en 2010, indique qu'il y a un accroissement de l'écart entre les riches et les pauvres et que la pauvreté en Outaouais a un visage de femme : « Comme société, nous n'avons pas compris que les droits des femmes sont des droits humains. D'une part, le revenu des femmes est inférieur à celui des

¹⁶ Ville de Gatineau. En ligne : http://www.gatineau.ca/page.asp?p=la_ville/conseil_municipal

¹⁷ Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de l'Outaouais. Direction de Santé publique. 2002. Portrait de la pauvreté en Outaouais.

hommes. D'autre part, le travail des femmes, qui se fait souvent en dehors du marché du travail, n'est pas reconnu à sa juste valeur. »¹⁸ Ce constat nous rappelle les écrits de Esther Boserup dans les années 1970 dans lesquels elle soulignait que les gouvernements nationaux et les organismes internationaux de développement n'ont jamais compris que les femmes interviennent non seulement dans la reproduction, mais aussi dans la production.¹⁹

L'INGENIERIE TERRITORIALE COMME INSTRUMENT DE GOUVERNANCE TERRITORIALE GENREE

Les inégalités de genre peuvent être corrigées par une ingénierie territoriale qui tient compte de la gouvernance genrée. Pour prendre en compte les facteurs menant à l'égalité entre les femmes et les hommes dans les projets d'aménagement territorial et de développement local ou régional, il est nécessaire d'identifier quels sont les enjeux liés à l'égalité entre les genres dans les politiques territoriales. La volonté politique de changer le statu quo constitue un élément fondamental. Intégrer transversalement la dimension de l'égalité femmes-hommes, implique de développer des outils de diagnostic et de mettre en œuvre des actions correctives et de suivi. Comme l'a souligné Annie Labourie-Racapé (2004), il faut mettre des lunettes de genre, et cela n'est jamais neutre.²⁰ Développer une région, aménager un territoire, prendre en considération les deux entités qui constituent l'être humain suppose de sortir du neutre masculin et des politiques de développement aveugles en relation aux différences construites socialement à l'égard des sexes (*sex-blind*). Une telle prise de conscience suppose de répondre à plusieurs questions. À titre d'exemple : quelles places occupent les femmes dans les politiques économiques et sociales ? Quelles places occupent les hommes ? Quelles sont les ressources (matérielles, économiques – salaire, crédit –, de temps, de formation, etc.) dont disposent les femmes ? Quelles sont ces mêmes ressources qui sont à la disposition des hommes ? Comment circule l'information dans la collectivité ? Comment les femmes accèdent-elles à l'information ? Dans quels espaces s'investissent davantage les femmes et pourquoi ? Dans quels espaces s'investissent davantage les hommes et pourquoi ? Dans quels espaces sont absentes les femmes ? Pourquoi ? Dans quels espaces sont absents les hommes ?

Dans un article paru en 2004, Eva Rathgeber soulignait que l'utilisation de la perspective genre et développement conduit à la mise en œuvre de stratégies d'intervention et d'actions positives visant une représentation égalitaire des femmes et des hommes dans les initiatives de développement en questionnant les structures, les institutions et les rapports sociaux qui sont à la source des inégalités.²¹ On ne peut pas faire du développement durable des territoires sans adresser les enjeux liés au manque d'égalité entre les genres. Ces enjeux impliquent des arbitrages pour arriver à des partenariats égaux et pour assurer des territoires avec gouvernance genrée.

Au niveau de la région de l'Outaouais, nous savons que les institutions mises en place dans le processus de régionalisation – les Conférences régionales des élus (CRÉ) ; les Municipalités régionales de comté (MRC) et les Commissions régionales sur les ressources naturelles et le territoire (CRRNT) –, ont essentiellement un

¹⁸ Collectif régional de l'Outaouais pour un Québec sans pauvreté. Rapport de consultation parallèle (octobre-décembre 2009), p. 2.

¹⁹ Boserup, E., 1983 (trad. française). *La femme face au développement économique*, Paris, PUF. Publication originale anglaise : 1970.

²⁰ Labourie-Racapé, Annie. 2004. Genre et territoire : quelles questions?. *Espace populations sociétés*. Numéro 2204/1.

²¹ RATHGEBER, Eva (1994). 'WID, WAD, GAD. Tendances de la recherche et de la pratique dans le champ du développement'. Dans : Huguette Dagenais et Denise Piché (dir.) : *Femmes, féminisme et développement*. McGill University Press, Montréal & Kingston, Canada.

rôle consultatif²². Mais certaines directions générales en région remplacent celles des ministères suivant leur spécialisation. La prise de décision en relation à la gestion du territoire revient en grande partie aux fonctionnaires qui doivent connaître les principes et les exigences de la gouvernance territoriale genrée. La gouvernance territoriale est une question de droit qui touche toute la société, les femmes et les hommes, quelque soit l'échelle d'analyse.

PROCESSUS SUGGERE POUR LA MISE EN PLACE D'UNE GOUVERNANCE GENREE

Les éléments suivants constituent des pistes pour appuyer la prise en compte de l'approche de genre dans les processus d'ingénierie et d'aménagement des territoires.

Profil démographique de la population faisant partie du territoire : Proportion des femmes et proportion des hommes par frange d'âge ; origines ethniques ; foyers monoparentaux dirigés par femmes et dirigés par hommes, niveau de scolarité des femmes et des hommes. Vieillessement de la population et son effet différencié sur les genres.

Portrait socioéconomique : qui fait quoi et où ; statistiques sur la pauvreté (urbaine/rurale) discriminé par sexe ; analyse des salaires par sexe ; lieux d'investissement des hommes et des femmes sur le marché du travail ; analyse des revenus par sexe et par groupe d'âge ; nombre de fonctions socio-économiques assumées par les hommes et les femmes. Analyse des postes de direction occupés par les personnes de chaque sexe. Conditions et qualité de vie (droits, sécurité, services et pauvreté).

Dimension politique : politiques locales genrées ou aveugles en relation au genre (*sex-blind*) ; nombre de femmes et nombre d'hommes dans les listes électorales et dans les conseils municipaux. Associations communautaires : populations bénéficiaires, nombre de femmes et nombre d'hommes dans le Conseil d'administration. (au niveau national : nombre de femmes/hommes ministres, députés, conseillers-ères). Est-ce que le poste de Président / Premier ministre se féminise avec le temps ?

Analyse de la situation environnementale et sanitaire : impacts sur les femmes et impacts sur les hommes. Qualité des logements et analyse par sexe des personnes occupant différents types d'immeuble.

Analyse des services sociaux et des services de santé et leur impact différencié sur les femmes et les hommes.

Offre d'éducation formelle et informelle ; analyse par sexe des personnes qui accèdent à la formation ; analyse des domaines d'étude des femmes/hommes ; nombre de diplômés par sexe. Accès aux connaissances scientifiques et technologiques par sexe.

Perception des femmes et des hommes sur leur bien-être général ; sentiment d'appartenance à la collectivité et sentiment d'autoréalisation.

Mobilisation des actrices et des acteurs des territoires pour analyser les résultats du diagnostic ; les amener à donner leur point de vue ; développer des argumentaires et proposer des hypothèses ; proposer aux autorités locales des stratégies de gouvernance territoriale genrée.

²² GRAMMOND, Sébastien. 2009 "La gouvernance territoriale au Québec entre régionalisation et participation des peuples autochtones". Dans : Canadian journal of Political Science/Revue canadienne de science politique, 42:4 (December/décembre 2009).

CONCLUSION

Nous avons vu que plusieurs études démontrent que le fait de ne pas prendre en compte les femmes dans la vie des territoires conduit à des inégalités importantes. Une gouvernance responsable se préoccupe des inégalités de genre, d'où le besoin de prendre en compte les femmes et les hommes dans tous les niveaux de la gouvernance territoriale. Cette gouvernance implique les actrices et les acteurs du territoire, s'interroge sur les problèmes, fait de l'égalité entre les genres une priorité transversale, planifie et met en place des stratégies pour combattre les inégalités de genre suivant une approche de droits, d'équité et de responsabilité. Questionner les rapports de pouvoir à l'intérieur de nos territoires n'est pas facile, c'est un processus qui questionne les fondements des structures et le statu quo. Planifier le développement territorial sans tenir compte des rôles et des places occupées par les femmes conduit nécessairement à une gouvernance territoriale boîteuse qui s'ampute d'une partie des apports potentiels de la moitié de la population. La gouvernance territoriale genrée n'est pas une question à la mode, c'est la plus structurante des approches visant le développement territorial durable. C'est aussi la plus enrichissante, car elle permet de construire des collectivités égalitaires et des territoires où il fait bon vivre. L'Ingénierie territoriale a un rôle important à jouer dans la construction des nouveaux territoires à gouvernance genrée.

BIBLIOGRAPHIE

- Annan, Kofi : Journée internationale de la femme, 8 mars 2006. Message du secrétaire général des Nations Unies.
- ASTER-International (Actrices sociales des Territoires Européens Ruraux) en collaboration avec l'Association Adéquations. 2008. Genre, territoires et développement. Une recherche-action en Picardie.
- Banque mondiale. 2003. Genre et développement économique. Vers l'égalité des sexes dans les droits, les ressources et la participation. Montréal (Québec), Éditions Saint-Martin.
- Boserup, E., 1983 (trad. française). La femme face au développement économique, Paris, PUF. Publication originale anglaise : 1970.
- Brody, Alyson (2009) : Genre et Gouvernance. Panorama. BRIDGE, development-gender.
- Collectif régional de l'Outaouais pour un Québec sans pauvreté. Rapport de consultation parallèle (octobre-décembre 2009), p. 2.
- Diop, Amadou. 2008. Développement local, gouvernance territoriale : Enjeux et perspectives. Karthala, Paris.
- FAO. 2003. Genre : Clé pour le développement et la sécurité alimentaire.
- Floro, Maria Sagrario. 1995. "Women's Well-Being, Poverty, and Work intensity", *Feminist Economics*, vol. 1, no. 3.
- Grammond, Sébastien. 2009. "La gouvernance territoriale au Québec entre régionalisation et participation des peuples autochtones", *Canadian journal of Political Science / Revue canadienne de science politique*, 42:4 (December / décembre 2009).
- ICREF (Institut canadien de recherches sur les femmes). 2006. Les femmes et la pauvreté – 3^e édition. En ligne : <http://criaw-icref.ca/fr/WomenAndPoverty>
- Kabeer, Naila. 1994. Intégration de la dimension genre à la lutte contre la pauvreté et objectifs du Millénaire pour le développement. Les Presses de l'Université Laval et le Centre de recherches pour le développement international (Canada).

Labourie-Racapé, Annie. 2004. Genre et territoire: quelles questions?. Espace populations sociétés. Numéro 2204/1.

OMS (Organisation Mondiale de la Santé). Inégalités entre les sexes et VIH/Sida. En ligne : http://www.who.int/gender/hiv_aids/fr/ Consulté le 26 août 2011.

ONU (Organisation des Nations Unies). 2010. Rapport Statistique mondial sur les femmes.

ONU (Organisation des Nations Unies). Statistics Division. 2010. World's Women Trends 2010: Trends and Statistics.

ONU (Organisation des Nations Unies). Fonds des Nations Unies pour la Démocratie : www.un.org/democracyfund/index.htm

ONU (Organisation des Nations Unies). Site pour les ODM: <http://www.un.org/fr/millenniumgoals/bkgd.shtml>

ONU (Organisation des Nations Unies). Women Watch. <http://www.un.org/womenwatch/daw/beijing/pdf/BDPfA%20F.pdf>

OIT (Organisation Internationale du Travail). 2010. Nouvelles de l'OIT sur l'égalité : Numéro 17, décembre 2010. En ligne : http://www.ilo.org/gender/Informationresources/lang--fr/docName--WCMS_150741/index.htm

Pacte International relatif aux DESC (droits économiques, sociaux et culturel). Texte intégral : <http://www.adequations.org/spip.php?article1189>

Rathgeber, Eva (1994). "WID, WAD, GAD. Tendances de la recherche et de la pratique dans le champ du développement". Dans : Hugette Dagenais et Denise Piche (dir.) : *Femmes, féminisme et développement*. Mc Gill University Press, Montréal & Kingston, Canada.

Régie régionale de la Santé et des Services sociaux de l'Outaouais. Direction de Santé publique. 2002. Portrait de la pauvreté en Outaouais.

UNESCO. 2010. International Education Statistics.

UNIFEM (Fonds des Nations Unies pour les femmes). 1998. Engendering Governance and Leadership, rapport annuel de 1998, New York.

Union européenne. Journal Officiel de l'Union européenne. C 117 E/52. Mardi 24 mars 2009. En ligne : <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:117E:0052:0059:FR:PDF>

Ville de Gatineau. En ligne : http://www.gatineau.ca/page.asp?p=la_ville/conseil_municipal

2.2.4 B4 – L’hybridation des connaissances pour la conduite du changement sur les territoires

Les projets de territoire rassemblent une multitude d’acteurs représentant des expertises variées et des intérêts qui peuvent être divergents. Cet atelier communique les bonnes pratiques en matière de conduite de projet et de management de la différence dans les projets territoriaux. Il interpelle les expériences d’organismes de formation qui mettent en œuvre l’interdisciplinarité pour transmettre la compétence d’interface requise dans les projets de territoire.

2.2.4.1 Une démarche d'intelligence territoriale de proximité en Île-de-France ou la synergie entre situations de formation et insertion par l'activité économique

Titre de l'article **Une démarche d'intelligence territoriale de proximité en Île-de-France ou la synergie entre situations de formation et insertion par l'activité économique**
A territorial intelligence approach near Ile-de-France or synergy between training situations and integration through economic activity

Auteurs *BOURRET, Christian*
MCF en sciences de l'information et de la communication, HDR/IFIS (Institut Francilien d'Ingénierie des Services) - Université Paris-Est Marne-la-Vallée; Equipe de recherche DICEN EA 4420 CNAM – MLV – Paris X
FERRAGNE, América
Docteur en Sociologie, Coordinatrice/ Groupe des Jeunes Créateurs du Val de Marne
MEYER, Claudie
MCF en sciences de gestion/IFIS (Institut Francilien d'Ingénierie des Services), Université Paris-Est Marne-la-Vallée; Equipe de recherche DICEN EA 4420 CNAM – MLV – Paris X
PORTE, Christel
Ingénieur d'études/IUT de l'Université Paris-Est Marne-la-Vallée

Résumé

La présente communication propose de faire état des enjeux (mise en place, bilan, perspectives) d'une coopération qui s'est développée autour de la mise en place d'une formation de DUCA (diplôme d'université de création d'activité) associant 3 partenaires : l'université Paris-Est Marne-la-Vallée (composante IUT), la Mission Locale des Bords de Marne (dont la mission d'accompagner les jeunes en phase d'émergence à la validation de leurs idées et la présentation des avant-projets leur permettant de se présenter au Jury de sélection pour intégrer le DUCA, en assurant quelques modules de la formation –méthodologie, gestion de projet et communication) et la Boutique de Gestion ADIL94 (association assurant des formations en gestion notamment pour les créateurs d'entreprises). Il s'agit de former de manière spécifique des jeunes préalablement sélectionnés pour les conduire à une formation diplômante (en cours d'homologation à un niveau bac +1 par le CNCP : Commission Nationale de la Certification Professionnelle) et les accompagner dans la création de leur activité économique avec le soutien des collectivités territoriales et d'entreprises locales.

La coopération entre l'IUT de Marne-la-Vallée, la Mission Locale des Bords de Marne et la Boutique de Gestion a été mise en place dans le courant de l'année 2006. A ce jour, 3 promotions ont suivi le DUCA, ayant permis la formation de 73 jeunes et la création d'activités par 14 jeunes.

Le partenariat s'est concrétisé par la création d'un Groupement de Jeunes Créateurs (GJC). Il en existe d'autres (treize en France à ce jour), regroupés dans une association nationale (ANGC) favorisant les échanges d'expériences.

Le GJC que nous proposons de présenter a constitué un pari audacieux auprès de jeunes qui ne se reconnaissent pas dans les dispositifs d'insertion classiques. Ils sont porteurs d'initiatives, mais confrontés à des difficultés que les réseaux classiques n'arrivent pas toujours à intégrer. Cette action valorise les potentialités qui peuvent se révéler dans la réalisation d'un projet professionnel, et agit en

tant qu'accélérateur de compétences en s'appuyant sur les effets induits (la capacité d'apprentissage et la prise d'autonomie).

En phase post-formation, le rôle de la Mission Locale est axé sur le suivi des jeunes de chaque promotion. Dans un premier temps, celui-ci consiste essentiellement à orienter les jeunes désirant se lancer dans la phase de création vers les opérateurs spécialisés présents sur notre territoire (opérateurs Nacre en grande partie, le réseau France Active, France Initiative, l'Adie, la CCI, la CMA...) capables de les appuyer au niveau de la recherche de financement, l'hébergement ou le suivi post-crédation.

Nous présenterons également des pistes de développement du partenariat mis en place (entreprises en soutien, etc.) et les possibilités d'enseignement à distance prolongée au-delà de la période initiale.

Abstract

The proposed communication aims to presenting the issues (implementation, performance, prospects) of cooperation that has developed around the establishment of a training DUCA (college degree for business creation) combining three partners: the University of Paris-Est Marne-la-Vallée (IUT component), the Local Mission Marne river banks (whose mission is to assist young people in the process of emergence to validate their ideas and draft presentation enabling them to present to the selection jury to integrate DUCA, providing some training modules, methodology, project management and communication) and the Boutique de Gestion ADIL94 Management Association (providing training in management for business creators). The aim is to train specifically pre-selected youth to lead to a degree course (pending a bac +1 by CNCP: National Commission for Vocational Certification) and assist them in creating their business with the support of local authorities and local businesses.

Cooperation between the IUT de Marne-la-Vallée, Local Mission Marne river banks and the Boutique de Gestion has been established in the course of 2006. To date, three promotions followed the DUCA, who helped train 73 youth and creating activities for 14 young people.

The partnership has resulted in the creation of a Group of Young Artists (GJC). There are others as well (thirteen in France to this day), grouped in a national association (ANGC) promoting the exchange of experiences.

The GJC we propose to present was a bold gamble with young people who do not recognize themselves in conventional insertion processes. They bring initiatives, but face challenges that conventional networks are not always able to integrate. This action enhances the potential that can be demonstrated in achieving a professional project, and acts as an accelerator of skills based on the induced effects (learning capacity and decision autonomy).

In post-training phase, the role of the Local Mission is focused on monitoring the participants of each promotion. At first, it is essentially to guide young people wishing to engage in the design phase to specialized operators in our territory (Nacre operators largely, the network France Active, France Initiative, Adie, the ITC, CMA ...) able to support the funding efforts, accommodation or monitoring post-creation.

We will also present the possibilities for the development of the partnership established (companies support, etc..) And distance education extended beyond the initial period.

INTRODUCTION

Les territoires déshérités d'un point de vue économique sont aussi ceux où le niveau de formation des habitants et, en particulier de nombreux jeunes, est souvent très faible. Le défi du développement durable de ces territoires est donc en priorité un défi de formation de leurs habitants.

Replacé dans une approche globale de développement durable des territoires, le défi repose sur des objectifs de natures différentes et imbriqués. Ainsi outre des objectifs économiques et financiers, les territoires se construisent durablement sur la poursuite d'objectifs sociaux et environnementaux mais aussi culturels (Girardot, 2009). Dès lors, se pose la question pour un territoire de savoir comment il va pouvoir décliner l'ensemble de ces objectifs et quels processus il doit inventer pour les atteindre ? C'est un des objectifs majeurs de l'intelligence territoriale de répondre à ces questions, notamment en considérant les processus de co-construction des territoires.

En choisissant d'analyser un processus de formation dans un territoire donné, nous proposons d'identifier tout d'abord les liens étroits entre Intelligence Territoriale et dynamique de formation dans une perspective relevant notamment des sciences de l'information et de la communication. Nous présenterons ensuite une expérience qui repose sur un partenariat entre l'IUT de Marne-la-Vallée et la Mission locale des bords de Marne en synergie avec d'autres partenaires (DUCA : diplôme universitaire de création d'activité). Nous proposerons enfin des perspectives d'élargissement de ce partenariat en particulier aux entreprises locales par la création d'interface et de réseaux.

ENJEUX DE FORMATION ET INTELLIGENCE SOCIETALE ET TERRITORIALE

En analysant les spécificités de l'intelligence économique à la française, Philippe Clerc (in Duval, 2008) a insisté sur l'importance de sa dimension sociale ou sociétale. Cette approche a également été valorisée par le groupe de travail dirigé par le député Bernard Carayon (2003) qui a insisté sur l'articulation au sein de l'intelligence économique de la **compétitivité des entreprises** et de la **cohésion sociale** : la compétitivité des entreprises pour aider à la cohésion sociale.

La crise du « lien social » constitue un des défis majeurs de notre société post-industrielle. Elle a été analysée par de nombreux auteurs, notamment par Serge Paugam qui a analysé entre autres les nouveaux visages de l'exclusion. Cette question du « lien social » a également été formulée par Edgar Morin ou par Renaud Sainsaulieu comme le défi de la « reliance ».

Comme l'a montré Gérard Lefebvre (2005), la lutte contre l'exclusion implique une **reconstruction identitaire** de la personne en difficulté, correspondant à un accès à une activité et à un logement, ce qui contribue à changer le regard des autres et à la reconstruction de l'indispensable estime de soi à travers une dynamique de projet. C'est particulièrement vrai pour les jeunes en rupture avec le système scolaire traditionnel.

Nous avons abordé (Bourret, 2008) le **territoire comme synergie de projets locaux** et de dynamiques d'acteurs, en insistant sur les convergences entre Intelligence Territoriale et Intelligence Economique, en particulier au sein de l'interdiscipline des sciences de l'information et de la communication (Bourret, HDR, 2010). Selon nous, l'Intelligence Economique, relevant davantage d'une démarche d'aide à la décision, s'appuie prioritairement sur les sciences de l'information (qualité des données et diffusion aux bons acteurs) et les sciences de Gestion (définition du problème, modélisation, choix, mise en œuvre) alors que l'Intelligence Territoriale correspond davantage à une problématique du lien et de la relation, ce qui la positionne davantage en affinité avec les sciences de la communication, insistant sur le « **primat de la relation** » (D. Bougnoux).

Dans les dynamiques territoriales, **les processus de formation** sont importants car ils créent du lien sur un territoire, donnent du sens, construisent des savoirs et constituent une action. Nous retrouvons ainsi dans

l'approche proposée par Françoise Bernard (2006), articulant les problématiques du **lien**, du **sens**, du **savoir** et de l'**action** comme autant de dimensions essentielles pour marquer l'importance des processus de formation dans les dynamiques territoriales.

Cette approche implique un positionnement particulier du chercheur que Françoise Bernard a ensuite précisé dans l'idée « **communication engageante** ». Il s'agit de considérer que c'est la situation qui engage les sujets et non pas les sujets qui s'engagent en fonction de leurs spécificités psychologiques ou socioculturelles (Courbet, 2010). La situation dans laquelle évolue l'acteur et son étude devient alors primordiale pour comprendre les phénomènes. Elle est un espace de travail pour l'ensemble des acteurs en présence, ouvrant ainsi au chercheur académique la possibilité d'agir pour impulser, en tant que facilitateur, ou bien l'évaluateur une dynamique dans laquelle « tous les acteurs en situation et en temps réel seraient porteurs de la recherche-action: ils poseraient le cadre et la problématique de travail, les outils d'expérimentation et de vérification »¹.

LA SYNERGIE FORMATION / SAVOIRS POUR LE DEVELOPPEMENT TERRITORIAL ET LE CADRE D'ANALYSE MOBILISE

En toile de fond de l'expérience DUCA et de l'expérience qui sera relatée dans la partie suivante sur la création du diplôme d'université de création d'activité ont été mobilisés plusieurs réflexions dont celles de Jean-Marie Petitclerc sur la motivation, d'Hervé Azoulay sur les talents et de Mucchielli sur le cadre d'analyse de la situation de formation

- Jean-Marie Petitclerc (1998) a distingué trois facteurs d'exclusion : le chômage, la crise du lien social et la crise du sens. Pour tenter d'y répondre, il insiste sur la formation, avec en premier lieu, la question de l'échec scolaire qu'il attribue avant tout à un manque de concentration et à une différence de langage et de modalités d'expression entre le jeune (et son milieu familial) et l'univers scolaire. Il privilégie la **motivation**. Dans le recrutement des étudiants pour les différentes promotions du DUCA, nous avons attaché une importance particulière à la motivation des candidats.
- Dans le prolongement des perspectives tracées par Philippe Clerc (2008) sur l'importance de la dimension sociétale de l'Intelligence Economique, Hervé Azoulay (2008) a proposé d'appliquer l'intelligence sociale au cas des banlieues en difficulté.

Les émeutes de novembre 2005 ont clairement montré les limites de la politique de la ville. Il s'agit d'**utiliser les réseaux** pour sortir les banlieues de leur crise actuelle. Pour lui, le **chômage** des jeunes est le facteur majeur : on se révolte non pas parce que l'on est pauvre mais parce que l'on n'a pas de travail, qu'on n'a plus d'espoir et qu'on se sent étranger au monde où l'on veut vivre. On a beaucoup parlé de « fracture sociale ». Elle s'est encore aggravée ces dernières années. Le risque d'explosion sociale est très présent. Les banlieues anglaises qui ont explosé pendant l'été 2011 constituent un exemple probant.

L'emploi est un élément fondamental du contrat social. Pour ceux dont la seule richesse est le travail, sa perte signifie l'exclusion. Pour H. Azoulay, « il y a de l'emploi dans les banlieues, mais autrement ». Après avoir critiqué la politique des aides et des subventions qui a montré ses limites, il propose de développer des projets économiquement viables en s'appuyant sur les nombreux **talents** (mal ou pas valorisés) des habitants des banlieues et, en particulier, des jeunes. Il s'agit de faire émerger ces talents.

¹ BAZIN H, "Questions fréquentes sur la recherche-action" in recherche-action.fr.

- Afin d'analyser en profondeur la synergie formation et développement territorial et d'accéder au sens global, nous pouvons mobiliser le cadre d'analyse issu de la sémiotique situationnelle et plus particulièrement la méthode d'analyse d'Alex Mucchielli. En partant du concept de **situation de formation** qui désigne le contexte particulier pour un individu pour lequel se déroule une formation sur un territoire donné, nous considérons que les situations de formation sont surtout des situations de communication avec toute l'importance des **interactions** entre leurs acteurs. Il faut noter que la notion de situation est devenue importante pour les sciences de l'information et de la communication comme l'illustrent les travaux de Brigitte Guyot (2006) qui s'est plus particulièrement intéressée aux situations d'information, alors qu'Alex Mucchielli (2010) a davantage exploré les situations de communication. Plus précisément, dans la sémiotique situationnelle (2010), Alex Mucchielli propose de décomposer une situation pour un acteur en différents cadres ou contextes permettant de comprendre son action en mettant en évidence ce qui fait sens pour eux : définition des différents acteurs et de leurs positionnements, leurs enjeux, les normes conditionnant la situation, la qualité des relations, le contexte spatio-temporel, etc.

Ce sont ces différents cadres ou contextes que nous allons plus particulièrement essayer de mettre en évidence pour analyser l'expérience du diplôme d'université création d'activité (DUCA) proposé par l'IUT de Marne-la-Vallée.

UNE EXPERIENCE DE SITUATION DE FORMATION DANS UNE DYNAMIQUE TERRITORIALE : LE DUCA (DIPLOME UNIVERSITAIRE DE CREATION D'ACTIVITE)

Le Diplôme d'Université de Création d'Activité (DUCA) proposé par l'IUT de Marne-la-Vallée associe depuis 2006 trois partenaires principaux : l'Université de Marne la Vallée (à travers sa composante l'IUT) qui délivre le diplôme et assure la coordination de la phase de formation du dispositif et des multiples modules, la Mission locale des Bords de Marne (qui coordonne les divers volets composant le Groupement de Jeunes Créateurs du Val de Marne pendant les phases de sensibilisation, émergence, qui intervient étroitement pendant la formation et assure le suivi en phase post-formation) et la Boutique de Gestion ADIL 94, garante de la technicité en matière de création d'activité (assurant des formations en simulation de gestion, gestion du temps, étude de marché, techniques de vente, gestion du projet financier et d'études de cas dans ses aspects juridique, social et fiscal, ainsi qu'un suivi individuel pour le montage du projet de création d'activité). Ce partenariat correspond à un projet plus global de groupement des jeunes créateurs (GJC²). Depuis sa mise en place en 2006, il a sensibilisé 300 jeunes à la création d'activité et en a formé 73 autres.

Tableau 2.2.4.1-1: Programme Groupement des jeunes créateurs

	2006-2007	2008	2010
Jeunes reçus et sensibilisés	47	110	143
Jeunes inscrits au DUCA	21	24	28
Nombre de diplômés	11	13	13
Nombre de créations	4	6	5

² A ce jour on compte 13 Groupements de Créateurs : Paris, Sénart, Seine-et-Loing, Pantin – Les Lilas – Le Pré Saint-Gervais, Val de Marne, Marne-la-Vallée/Val Maubuée, Val d'Orge pour l'Île-de-France ; pour le reste de la France : Orne, Nîmes, Redon, Tarbes, Vaulx-en-Velin, Guadeloupe, La Réunion Sud. Un 14^{ième} Groupement de Créateurs est né en 2009 au Québec, porté par un Carrefour Jeunesse Emploi de Montréal (équivalent d'une Mission Locale).

L'objectif principal de la démarche a été de former de manière spécifique des jeunes désireux de créer leur activité – entreprise ou association – et suffisamment déterminés pour s'impliquer dans les diverses étapes du parcours des Groupements de Créateurs (GJC) afin de passer ensuite à la création d'activité proprement dite.

Dans une perspective d'intelligence territoriale de proximité et donc de processus de co-construction du territoire, nous proposons de privilégier trois axes d'analyse pour décrypter les situations de formation : le GJC en tant que structure, l'émergence et le développement du projet de changement et l'interaction du jeune en formation et son contexte.

La mise en œuvre du GJC comme projet visant le changement du rôle des jeunes dans le développement du territoire

Convaincus que nombre des jeunes sont porteurs d'idées, et conscients que les jeunes formés ont besoin d'un accompagnement pour les matérialiser à travers la valorisation des talents, la confiance en soi et l'approfondissement de ses compétences et ses connaissances, les instances directives de la Mission Locale Intercommunale des Bords de Marne ont promu en 2006 l'intégration de ce dispositif dans leur offre de services : l'idée phare étant la transformation des **jeunes porteurs d'idées en jeunes porteurs de projets**. Avant de mettre en place le projet, nous avons au préalable consulté quelques jeunes³ ayant manifesté leur intérêt pour la création d'une activité et leur discours faisait apparaître des valeurs telles que : l'indépendance, la capacité de se gérer soi-même, la possibilité de s'associer, de diversifier son activité, d'élargir son champ de communication (réseaux sociaux), la liberté de s'ouvrir aux autres et à l'international, etc.

Les activités envisagées relevaient essentiellement du secteur tertiaire: services et commerce (agent de sécurité, production et commercialisation de DVD, restauration, taxis, recyclage de meubles pour la vente de mobilier d'occasion, etc.). Ou encore: « Je veux faire quelque chose, mais je ne sais pas encore quoi ».

J.-P. Boutinet a attiré notre attention sur quelques dérives de la notion de projet qui semblent devenues incontournable dans notre société post-industrielle, en particulier en France. Face à l'ampleur et la persistance du chômage des jeunes, l'encouragement du développement des conduites à projet pour la création d'entreprise, visant l'essor d'une attitude entrepreneuriale parmi eux, pourrait être considéré comme un dérivatif, un palliatif et pas une véritable alternative de développement. Le risque serait de ne pas savoir préparer le jeune pour gérer ce type de contradictions, assumer le défi et les risques inhérents à l'entrepreneuriat, laissant la place à la désillusion du jeune face à un éventuel nouvel « échec » dans son parcours.

Des dispositifs tels que le GJC a mis en place, incluant un accompagnement spécialisé du point de vue technique pour la création d'activité, un accompagnement social, une formation qui viendra enrichir leur bagage tout au long de leur vie, facilitant leur future adaptation aux changements conjoncturels, voire structurels de notre société, et le suivi qui peut leur être proposé à la suite de la formation, constitue un rempart face aux effets nuisibles des risques de désillusion évoqués ci-dessus.

³ Entretiens réalisés en mars-avril 2006, lors de la préparation de la mise en place de notre Groupement.

La conduite à projet du jeune en tant que projet existentiel, mais prioritairement conduite de changement

Considérons à présent la conduite à projet du jeune, en tant qu'effort déployé dans le but de déterminer pour lui même des perspectives d'action au regard des opportunités en présence, voire de ses valeurs de référence, mais surtout en tant que conduite de changement. Comme le consacre la devise choisie par les jeunes du Groupement de Créateurs de Sénart (aujourd'hui intégré dans le logo de l'Association Nationale de Groupements de Créateurs) le but est de « ***Se construire et entreprendre pour réussir*** ». En fait, dans nombre de cas, il s'agit de « se ***reconstruire*** et d'entreprendre pour réussir ».

La teneur de leurs histoires de vie en témoigne; une grande partie de notre public appartient aux secteurs de la jeunesse dépourvus des capitaux nécessaires pour réussir: le capital symbolique (une bonne image de soi), l'économique (les moyens financiers), le social (des relations) et enfin le culturel (la formation nécessaire). Voilà en quoi réside en grande partie l'audace du pari relevé par les Groupements de Jeunes Créateurs: la phase d'émergence amorce le travail de connaissance de soi et l'identification de leur possibilité de changement de l'existant. La phase de formation apporte une partie du capital culturel qui manque à ces jeunes pour leur offrir une véritable opportunité de réussir. Enfin, l'accompagnement post-formation avec la mise en relation avec l'ensemble des opérateurs de la création de notre territoire et le réseau de parrainage qui peut être mis à leur disposition, contribue à renforcer le capital social dont ils sont en grande majorité dépourvus. Reste encore l'aspect économique, les moyens financiers nécessaires qui, en présence d'un projet viable, pourront leur être attribués par le secteur financier et les dispositifs de droit commun mis à disposition par l'État, lorsqu'ils auront réussi à constituer leur apport personnel. Celui-ci est le dernier levier qui assurera leur crédibilité vis-à-vis du système financier et ouvrira les portes de leur indépendance économique au sein de notre société.

Ce dernier défi, la nouvelle attitude du jeune, est réalisé grâce à une confiance grandissante en lui-même, qui lui offre une capacité accrue pour lancer son projet personnel. Ceci s'avère d'autant plus vrai dans la mesure où sa motivation de créer sa propre activité constitue un véritable projet de vie et non simplement un projet d'insertion « par dépit » découlant de la difficulté d'intégrer le marché du travail. Cette confiance et la force mobilisatrice d'un rêve devenu projet, lui octroient la lucidité et l'énergie nécessaires pour persévérer en vue d'atteindre ses objectifs.

La dynamique de création d'activité pour faciliter l'intégration

Une forte proportion de jeunes de notre Groupement est née en France mais leur identité comme leur parcours et leur vision de leur propre histoire sont largement imprégnés du pays d'origine de leur famille. Sur le plan symbolique, créer son entreprise peut aussi signifier contribuer à la création de richesse dans ce pays, et, en parallèle, justifier de leur rôle dans la société française. Fréquemment, la création d'activité constitue aussi une façon d'ouvrir des perspectives d'insertion pour les membres de leur environnement familial, souvent victimes du chômage et de la précarité. C'est une façon de créer sa propre place, afin que personne ne puisse leur reprocher de prendre celle d'un autre, ou encore de recréer leur ambiance culturelle d'origine – création d'un espace antillais à Paris – , une façon de s'exprimer et de faire connaître aux autres – aux habitants de la France métropolitaine – leurs richesses culturelles: soit sur le plan musical, culinaire ou encore quelques éléments de leur style vestimentaire: tentatives de valorisation de leur identité ethnique, de leur différence.

Ces considérations de terrain sont cohérentes avec des observations obtenues au niveau national. En effet, l'enquête concernant les créateurs d'entreprise d'origine immigrée réalisée en 1988 par l'IRFED en

liaison avec le CRID⁴ sous la direction de Ruth Padrun⁵ confirmait déjà un constat aisément vérifiable : la population d'origine immigrée contribue depuis longtemps à la création d'entreprises en France. Le phénomène est loin d'être nouveau, notamment dans le secteur commercial ou l'artisanat.

L'évolution des dispositifs juridiques et la mise en place des diverses structures d'appui à la création ont aussi favorisé ce mouvement. Nombre d'étrangers, ou de personnes d'origine étrangère, aspirant à une promotion sociale et économique sont motivés par la création de leur entreprise.

On peut aussi citer le sondage effectué par l'IFOP en mars 2006 pour le compte de l'ADIE et du CIF qui montre que 50% des « jeunes des quartiers » – souvent issus de l'immigration – souhaitent créer une entreprise⁶. L'envie de se mettre à son compte apparaît comme étant la seule alternative de promotion sociale à leur portée, d'où sa force parmi ces jeunes.

Les jeunes que nous avons suivis sont aussi nombreux à vouloir monter des projets en lien avec leur pays ou bien leur territoire d'origine: la création d'une structure de formation pour les jeunes au Congo Kinshasa, une pâtisserie française au Congo Brazzaville, une structure d'accueil touristique en Guadeloupe, un supermarché spécialisé dans l'alimentation africaine, un restaurant de spécialités des Caraïbes, une ferme-cueillette valorisant les cultures traditionnelles de la Guadeloupe pour diminuer la dépendance vis-à-vis des produits importés de la métropole, etc.

Cet attachement à leurs origines, n'est pas seulement d'ordre économique, produit de l'identification d'une « opportunité d'affaires », mais surtout d'ordre symbolique, autant en ce qui concerne la façon dont le jeune se perçoit lui même, que celle dont il est perçu au sein de la société française, témoignage d'une quête de valorisation dans la différence.

UN INDISPENSABLE ELARGISSEMENT DES PERSPECTIVES

La création d'activité est indéniablement une option d'insertion et de promotion sociale pour cette partie de la population, qui, pour reprendre les propos de Philippe Labbé, « dépourvue des capitaux nécessaires pour réussir dans la vie, trouvera sa place dans une mission locale »⁷, à condition de disposer de l'appui nécessaire pour franchir d'une part les risques inhérents au processus de création et consolidation de toute entreprise, et ceux qui découlent de la fragilité sociale et culturelle de cette fraction de la jeunesse.

Nous retrouvons ainsi les perspectives plus globales définies par Cohen qui, établissant une analogie avec la séquence proposée par Alain Touraine⁸ signale que, à l'instar du début du précédent millénaire, « l'enjeu est à nouveau de fabriquer, de réinventer des institutions 'laïques', [...] qui ne soient pas préemptées par les rapports sociaux et culturels. Repenser le syndicalisme, l'Université, penser la gouvernance mondiale d'un côté et celle des villes et des collectivités locales de l'autre [...] Pour chacune de ces institutions, la tâche est la même: construire une infrastructure sociale qui aide les personnes et les pays à vivre un destin digne de leurs attentes, leur permettant d'échapper à l'alternative d'un monde réel trop pauvre, et un virtuel trop

⁴ Respectivement Institut de recherche et formation Education et Développement et Centre de recherche et d'information sur le développement.

⁵ PADRUN, Ruth (sous la direction de), *Vivre et entreprendre en France. Les créateurs d'entreprises d'origine immigrée. Situations et attentes*, IRFED CRID, Paris, juin 1990.

⁶ NOWAK, Maria, Op. Cit. p. 5

⁷ LABBE, Philippe, Op. Cit. p. 3

⁸ TOURAINE, Alain, *Un nouveau paradigme*, in Cohen, ibidem. p. 90

riche »⁹. L'enjeu est donc vital : il s'agit de donner de nouvelles pistes pour améliorer les capacités de « résilience » de toute notre société en sachant retrouver la dynamique des interactions de proximité.

La synergie entre situations de formation et d'insertion par l'activité économique générée par la mise en œuvre du partenariat propre aux Groupements de Jeunes Créateurs en général, et au nôtre en particulier, est de nature à favoriser l'émergence de ce type d'innovations. Son inscription dans le développement territorial de proximité contribue à l'émergence de ladite infrastructure sociale et tend vers la construction d'un destin digne pour les jeunes en difficulté, qui deviennent ainsi une véritable richesse pour leurs territoires.

Nous sommes conscients des limites du partenariat actuel et des principales pistes de progression à mettre en œuvre. L'important après avoir contribué à rendre le jeune acteur est de pouvoir l'aider à développer son activité. H. Azoulay (2008) insiste sur la dynamique d'un modèle en **réseau** fédérant entreprises/ associations/collectivités locales pour concilier l'économique et le social. Comme dans notre projet de GJC, il s'agit selon lui de transformer les besoins en propositions concrètes, d'optimiser les ressources financières et les interfaces de communication. Les fonctionnements en réseaux à la fois flexibles, ouverts, rapides, interactifs. H. Azoulay valorise le désordre créatif et la prise de risques. La clé de voûte réside dans la dynamique des partenariats et des parrainages locaux mis en place : l'**interface de rencontre** pour communiquer est déterminant. Le respect de l'autre et la confiance sont le ciment de la dynamique interactionnelle à mettre en place. H. Azoulay privilégie ainsi le maillage des entreprises, des associations et des collectivités pour conquérir le marché de l'humain. Il insiste aussi sur l'importance du bénévolat y compris dans les entreprises de seniors nouvellement retraités.

Ces partenariats et ces interfaces de rencontre locaux peuvent correspondre à des observatoires locaux reposant sur une dynamique des savoirs au niveau local au sens de la méthode Catalyse proposée par J.-J. Girardot qui privilégie les interactions entre tous les acteurs pour créer des savoirs pour une dynamique de projets. Nous retrouvons notre approche du territoire comme dynamique de projets avec un positionnement du chercheur relevant de la « communication engageante ». Notre approche relève aussi l'intérêt d'associer entreprises privées, collectivités territoriales, associations, acteurs individuels, bénévoles et jeunes qui veulent prendre en mains leur destin un peu comme dans de la dynamique des **partenariats public-privé**. Elle relève aussi d'une forme de **coproduction de services** entre tous les acteurs concernés, en particulier université, mission locale, boutique de gestion, avec les jeunes concernés. La dynamique de formations en **apprentissage** impliquant les entreprises peut constituer une piste d'évolution intéressante.

CONCLUSION

L'expérience de DUCA et l'approche présentées dans la présente communication correspondent à une perspective interdisciplinaire, relevant des sciences de l'information et de la communication, mais aussi des sciences de gestion et de la sociologie. Nous proposons de privilégier la notion de situation de formation comme participant à la création de compétences et savoirs pour une nouvelle dynamique territoriale.

Nous avons essayé d'ouvrir quelques pistes de réflexion autour de la rencontre de notions essentielles comme développement durable des territoires, intelligence territoriales, culture, mentalités autour du thème majeur de la formation, en particulier de jeunes en rupture avec le système scolaire dans des zones en difficulté.

⁹ COHEN, Daniel (2006), Trois leçons sur la société post-industrielle

Il s'agit bien d'essayer de « catalyser » les énergies pour contribuer à une nouvelle dynamique territoriale, la formation constituant un élément essentiel pour aider à élargir le capital social territorial en s'appuyant sur les projets de jeunes motivés. Il s'agit dans la perspective proposée par B. Carayon (2003) d'associer compétitivité des entreprises et cohésion sociale dans une nouvelle dynamique territoriale associant enjeux d'intelligence économique et d'intelligence territoriale. Ces approches retrouvent aussi « l'économie de la relation » proposée par Nicole D'Almeida (2001) et les « économies de la convivialité » chères à Manuel Zacklad (2009). Elles correspondent aussi à des formes d'innovation de services dans un cadre de proximité.

REFERENCES

- AZOULAY (Hervé), « L'intelligence sociale. Le cas des banlieues : utiliser les réseaux pour sortir de la crise » in DUVAL (Marc-Antoine) dir., *Les nouveaux territoires de l'Intelligence Economique*, Préface de JUILLET (Alain), Paris, ACFCI – IFIE Editions, pp 119-146.
- BAZIN H, "Questions fréquentes sur la recherche-action" consultable sur <http://recherche-action.fr>.
- BERNARD (Françoise), COURBET (Didier) et HALIMI-FALKOWICZ (S.), « Expérimentation et communication environnementale : la communication engageante et instituante », in COURBET (Didier) dir., *Communication et Expérimentation*, Editions Hermes Lavoisier (Collection Ingénierie représentationnelle et construction de sens, Objectiver l'Humain ? Volume 2), 2010, pp. 71-113.
- BERNARD (Françoise), Apports des recherches consacrées à la communication environnementale engageante pour penser les questions des « parties prenantes » et des « frontières organisationnelles », 2008, consultable sur : http://clerse.univ-lille1.fr/IMG/pdf/axe_3_bernard.pdf
- BERNARD (Françoise), « Les SIC une discipline de l'ouverture et du décloisonnement », in BOUZON (Arlette) sous la dir. de, *La communication organisationnelle en débat. Champs, concepts, perspectives*, Paris, L'Harmattan, 2006, pp. 33 – 46.
- BOUGNOUX (Daniel), *Introduction aux sciences de la communication*, Paris, Repères-La Découverte, 1998, rééd. 2001, 2006, 127 p.
- BOURRET (Christian), FERRAGNE (América), PORTE (Christel), « Situations de formation et insertion par l'activité économique : l'exemple du partenariat autour du Groupement Jeunes Créateurs (GJC) du Val de Marne », 17^{ème} Colloque National de Recherche dans les IUT – CNR IUT 2011, Cherbourg, 8-9 juin 2011, consultable sur : <http://www.unicaen.fr/colloques/cnriut2011/papers/152.pdf>
- BOURRET (Christian), « Proposals for an Approach to Training Issues in Vulnerable Areas : Networks of Actors, Identities Culture and Sustainable Development », *Proceedings Rencontres Grand Ouest de l'Intelligence Territoriale*, Nantes – Rennes, 24 – 26 mars 2010.
- BOURRET (Christian), « Eléments pour une approche de l'intelligence territoriale comme synergie de projets locaux pour développer une identité collective », *International Journal of Projectics*, n° 1, 2008, Editeur De Boeck, Bruxelles, pp. 79-92.
- BOUTINET (Jean-Pierre), *Anthropologie du projet*, Paris, PUF, 6^e éd., 2001, 350 p.
- BOUTINET (Jean Pierre), *Psychologie de conduites à projet*, , PUF, 5^{ème} édition, 2011. 126 p.
- CARAYON (Bernard), Rapport de la commission présidée par, *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française, 2003, 176 pages. Disponible sur : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/034000484/index.shtml>
- CLERC (Philippe), « L'intelligence sociale nouveau territoire de l'intelligence économique ? », in

COHEN, Daniel, *Trois leçons sur la société post-industrielle*, Seuil, 92 p.

DUVAL (Marc-Antoine) dir., *Les nouveaux territoires de l'Intelligence Economique*, Préface de JUILLET (Alain), Paris, ACFI – IFIE Editions, 2010, pp 101 - 118.

D'ALMEIDA (Nicole), *Les promesses de la communication*, Paris, PUF, 2001, rééd., 2007, 264 p.

GIRARDOT (Jean-Jacques), « Concepts, principes et outils de la méthode Catalyse », *Actes du colloque du Réseau Européen d'Intelligence Territoriale (REIT)*, Liège, octobre 2005, p. 133-137, consultable sur : mti.univ-fcomte.fr/reit/REITDoc/docs/GirardotLiege2005.pdf –

GIRARDOT (Jean-Jacques), conférence ENTI, Salerno, 2009

GUYOT (Brigitte), *Dynamiques informationnelles dans les organisations*, Paris, Hermes Science Publications – Lavoisier, 2006, 236 p.

Institut Montaigne, *Pauvreté, exclusion : ce que l'entreprise peut faire*, Paris, 2006, 119 p.

LABBE, Philippe, "Jeunes; travail, entreprises, communication présenté lors de la réunion du réseau ML 94, mai 2011.

LEFEBVRE (Gérard), *Reconstruction identitaire et insertion*, 2005, Paris, L'Harmattan.

L'insertion au service de l'emploi, Alternatives Economiques, Hors-série Pratique, n° 30, septembre 2007.

MANNONI (Pierre), *Les représentations sociales*, 2006, Paris, PUF.

MUCCHIELLI (Alex), *Situation et communication*, Les éditions Ovadia, Nice, 2010, 170 p.

NOVAK Maria, "50 000 personnes en difficulté créent leur entreprise", Communication primée lors du Grand Prix de la Réflexion pertinente et impertinente, 2007 –communication devant être publiée en mars 2008 dans un numéro spécial de Population et Avenir.

PADRUN, Ruth (sous la direction de), *Vivre et entreprendre en France. Les créateurs d'entreprises d'origine immigrée. Situations et attentes*, IRFED CRID, Paris, juin 1990, 185 p.

PAUGAM (Serge), *Le lien social*, Paris, PUF, 2^{ème} éd., 2010, 127 p.

PAUGAM (Serge) dir., *L'exclusion. L'état des savoirs*, Paris, Ed. La Découverte, 1996, 583 p.

PAUTRAT (Rémy) et DELBECQUE (Eric), « L'intelligence territoriale : la rencontre synergétique public / privé au service du développement économique », in FRANÇOIS (Ludovic) coord., *Intelligence territoriale, l'intelligence économique appliquée au territoire*, Paris, Tec & Doc – Lavoisier, décembre 2008, pp. 11 - 21.

PETITCLERC (Jean-Marie), *Reprendre souffle pour re-susciter*, Horizons Salésiens, 11, Ed. Don Bosco, 1998, 51 p.

ZACKLAD (Manuel), « Les économies de la convivialité dans les sociétés de l'information et des services », Leçon inaugurale, Paris, CNAM, 17 juin 2009.

ZARIFIAN (Philippe), *Le modèle de la compétence*, 2001, Paris, Editions Liaisons, 114 p.

Site consulté

Association Nationale Groupement de Créateurs : <http://www.groupement-de-createurs.fr/>

2.2.4.2 Ingénierie territoriale et apprentissage collectif : le cas de territoires AOC

Titre de l'article **Ingénierie territoriale et apprentissage collectif : de l'intelligence à la compétence territoriale; Le cas de deux démarches de spécification de produits AOC**

Territorial engineering and collective learning: from intelligence to territorial competency; The case of two processes for setting specifications for appellation d'origine contrôlée [controlled designation of origin] products

Auteurs

JANIN, Claude

Professeur/Institut de Géographie Alpine de Grenoble,. UMR PACTE-TERRITOIRES, Grenoble, France

LAPOSTOLLE, Dany

Maître de Conférences/UMR Triangle 5206, École Normale Supérieure de Lyon, Lyon, France

GRASSET, Eric

Maître de conférences en Aménagement du territoire/ Laboratoire d'Etudes Rurales (LER-USC INRA 2024), Université Jean Moulin, Lyon, France

Résumé

A la lecture de l'histoire, le besoin et la montée en puissance de compétences spécifiques à la gestion ou la mise en œuvre de projets est le phénomène le plus caractéristique de l'ingénierie territoriale. Elle est observable dans l'hybridation en France entre savoirs et savoir-faire des acteurs du développement local et ceux des gestionnaires de l'action publique territoriale au sein des intercommunalités. Les compétences qu'elle construit et mobilise peuvent être décrites comme :

- compétence en termes de capacité à mobiliser des ressources et réseaux pour rassembler des moyens matériels et immatériels ;
- compétence pour créer du lien et favoriser les réseaux d'acteurs ;
- compétence pour aider les acteurs à co-construire les initiatives et les coordonner dans une dynamique de projet.

Dans cette vision vertueuse de compétences qui peuvent être celles de l'ingénierie territoriale, se dessine la compétence collective dont peuvent –et doivent ? – se doter les acteurs pour fabriquer du projet, du territoire, et le mettre en mouvement. Est-ce d'intelligence territoriale, ou de compétence collective dont il s'agit ? Et quelle place y tient l'ingénierie ? C'est dans ces questions au cœur de la fabrication territoriale, où sphères techniques, politiques et citoyennes doivent être mises en synergie, que se situent les processus d'interactions et de réflexions collectives des acteurs. Monts d'Ardèche, Vercors, autant de lieux où se mêlent échanges et partages d'idées, de savoirs et savoir-faire pour produire un changement culturel et économique fondé sur la spécificité territoriale des produits, châtaigne, bleu du Vercors, et leur appropriation collective par les acteurs.

Inscrivant l'ingénierie comme partie prenante de la construction territoriale, se pose ainsi la manière dont elle peut contribuer à la capacité des acteurs territoriaux à décider et à agir non seulement en connaissance de cause, mais encore à bon escient. À l'éclairage de nos recherches apparaît, non pas une

définition de l'ingénierie territoriale, mais des figures à construire pour accompagner les modes de changements souhaités.

Abstract

When reading history, the need for and rise in power of specific competencies for project management and implementation is at the heart of territorial engineering. An example from France is the hybridization of knowledge and skills of the local development organizations with those of the public territorial action managers in an intercommunal association. The competencies involved in and built by territorial engineering are the following:

- *The ability to mobilize resources and networks to obtain physical and intangible resources;*
- *The ability to create links and foster stakeholder networks;*
- *The ability to help stakeholders co-construct initiatives and to coordinate them within the project dynamic.*

In this virtuous vision of territorial engineering competencies, the collective competence is outlined and stakeholders could—and should?—be using it to create and implement projects and territories. Does it consist of territorial intelligence or collective competency? And what place does engineering have? It is through these questions at the heart of creating a territory, where technical, political, and citizen spheres must be synergized, that the processes of interaction and collective reflection on the part of the stakeholders reside. Monts d'Ardèche and Vercors are among the many places where ideas, knowledge and skills are shared to create cultural and economic change based on the territorial characteristics of the products—chestnuts and Bleu du Vercors—and their collective appropriation by the stakeholders.

Making engineering a stakeholder in territory-building raises the questions of how it can contribute to the capacity of local stakeholders to decide and to act both wisely and with full information. Our research does not define territorial engineering, but instead indicates models to be built in order to accompany the desired methods of change.

INTRODUCTION

L'intelligence territoriale est une notion émergente de l'action publique territoriale en général et du développement territorial en particulier. Elle emprunte à différentes catégories de l'action cognitive. Elle est liée à l'intelligence informationnelle. Identifiable dans la gestion des systèmes d'échanges d'informations utiles aux approches stratégiques ou démarches collectives. « *L'intelligence économique consiste en la maîtrise et la protection de l'information stratégique pour tout acteur économique. Elle a pour triple finalité la compétitivité du tissu industriel, la sécurité de l'économie des entreprises et le renforcement de l'influence de notre pays* » (Juillet, 2004). Dans ce cas, même si l'intelligence économique n'est pas un concept stabilisé, elle apparaît comme une dimension informationnelle dans l'aide stratégique, et donc dans l'aide à la décision. Toutefois l'intelligence territoriale ne va pas avec la confiscation ou la protection de l'information. Sa diffusion et la multiplicité de ces usages sont une condition essentielle à sa manifestation. Elle s'appuie certes sur les systèmes informationnels, mais elle suppose une logique processuelle plus ou moins organisée de production et de formalisation collective de connaissances par les acteurs eux-mêmes. « *Dans le cadre de la mise en œuvre d'un système d'intelligence territoriale, nous pouvons dire que le territoire devient apprenant.* » (Bertacchini, 2004). Par exemple, des mises en réseaux dans la durée d'acteurs économiques sous forme de club d'entreprises pour faire venir collectivement des experts extérieurs ou échanger sur les

pratiques respectives vont dans le sens de la création de cadres cognitifs partagés. Ces processus de coproduction de connaissances sont à relier aux conditions dans lesquelles les acteurs, par des démarches réflexives, transforment leurs expériences et savoir-faire en savoirs échangeables et capitalisables. Pouvant être définis comme apprentissage collectif, ces démarches participent ainsi de la constitution d'intelligence collective. En cela elles sont intéressantes à analyser et à caractériser dans les deux exemples qui seront abordés dans ces pages. Nous y observons, pour chercher à mieux comprendre les processus de construction d'intelligence territoriale, les processus d'apprentissages collectifs par des acteurs qui activent des ressources territoriales spécifiques.

De ces deux exemples de démarches de production inscrites dans des Appellations d'Origine Contrôlée, le fromage « Bleu du Vercors » et la Châtaigne des Monts d'Ardèche, ressort ainsi qu'au-delà de l'intérêt de produire de l'intelligence collective, c'est la finalité et sa mise en situation dans des actions ou des projets qui demeure importante. Dans ces processus l'accompagnement par des formes de l'ingénierie, celle du lien, et que nous qualifions d'ingénierie organisationnelle, est indissociable de ces démarches collectives d'acteurs. Nous nous attacherons à situer ingénierie et intelligence en ce qu'elles sont à notre sens constitutives de la « compétence territoriale », pouvant être définie comme une mise en situation d'intelligence collective au service de la réflexion et de l'action territorialement située.

L'INTELLIGENCE TERRITORIALE, UNE FORME D'INTELLIGENCE COLLECTIVE « SPATIALISEE »

De l'intelligence individuelle à l'intelligence collective

La notion d'intelligence, après avoir gagné le domaine économique, en investit aujourd'hui d'autres comme celui des acteurs territoriaux. Dans un territoire, l'intelligence collective peut être d'abord le fait de citoyens et d'élus politiques. Ceux-ci prennent langue dans le cadre de projets liés à des contrats de pays, des SCOT, dans des séminaires de travail d'élus, dans les CLD (au Québec) associant les différentes composantes de la société locale comme les acteurs économiques ou associatifs/ se constituent alors des scènes d'apprentissages collectifs par une connaissance partagée du contexte et de la conjoncture dans lesquels ils se trouvent, les enjeux du territoire dans lequel ils vivent...

L'ingénierie, dispositif lié à l'intelligence collective

Mais la production de savoirs, la manière de travailler ensemble nécessitent aussi un accompagnement lié à l'importance et à la qualité des compétences et moyens méthodologiques disponibles pour accompagner les acteurs dans leurs démarches. Ceux-ci relèvent de l'animation, de la fabrication du lien social, de la mise en réseaux d'acteurs, de la mobilisation de savoirs. Cet accompagnement, assuré par des acteurs professionnels, est identifié aujourd'hui dans l'ingénierie territoriale, faite d'animateurs du développement local, chargés de mission des intercommunalités, techniciens de bureaux d'études. Définie comme « *l'ensemble des savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires* » (CODIRDU, cité en Lardon, 2011), l'ingénierie territoriale se pose ainsi comme l'un des moyens permettant aux acteurs, par les méthodes et savoir-faire d'animation et de traitement des informations et des savoirs, de produire de la connaissance sur, avec et dans l'action.

Dans ce domaine, les premiers agents communaux comme les maîtres d'écoles, les animateurs de JAC, les ingénieurs des CETA, les agents de développement ou ingénieurs territoriaux d'aujourd'hui, sont des acteurs identifiables (Janin et Grasset, 2009) dont les compétences furent et sont déterminantes dans les dynamiques locales portées par les acteurs. L'ingénierie territoriale nous apparaît ainsi dans son contenu comme le fruit d'un croisement, d'une sorte d'hybridation, entre des évolutions de compétences issues à la

fois d'apprentissage empirique de l'animation et d'accompagnement de dynamiques collectives, et de compétences de gestion territoriale venant des acteurs professionnels des collectivités locales. Empreinte de l'ingéniosité de ces acteurs qui ont dû innover pour répondre aux évolutions des conditions du développement local, l'ingénierie territoriale apparaît identifiable en tant que telle depuis par la reconnaissance par l'État d'une « Fonction Publique Territoriale » en 1984. Son appartenance à la sphère technique est à notre sens indéniable.

Nous n'irons pas jusqu'à proposer que l'ingénierie territoriale dans son contenu technique et scientifique est un co-construit de l'ensemble des acteurs territoriaux. Ce serait faire l'amalgame avec les notions de compétence ou intelligence territoriales. L'ingénierie territoriale est faite de transférabilité, de méthodes, de dispositifs identifiables et identifiés. Elle est d'après nous dans le champ de la formalisation du prédictible pour aider les acteurs à appréhender – avec le minimum d'appréhension – l'incertitude d'un futur commun. (Janin *et al.*, 2011)

De simple outil de mise en œuvre de moyens pour l'action concrète à l'accompagnement de processus d'acteurs, l'ingénierie est autant porteuse et *valorisatrice* de compétences de ses agents que productrice de compétences nouvelles.

Dans une telle proposition théorique, « le contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision. » (Janin et Grasset, 2009). Dans ce prolongement, L'ingénierie du lien (ou organisationnelle) accompagne les dynamiques d'acteurs fondées sur des apprentissages collectifs de coproduction de connaissances, et donc de fabrication d'intelligence collective, (...). Elle est « ...investie dans le temps long, et (...) intervient plus particulièrement dans les processus de construction territoriale et de création de ressources. Elle nécessite un minimum de compétences investies de manière permanente et intervient dans les domaines de la création de lieux de rencontre et d'échanges entre acteurs, et de coordination et d'organisation de la gouvernance » (Janin *et al.*, 2011)

En complément et pour servir cette coproduction de savoirs, peut intervenir l'ingénierie de projet qui dans le temps plus limité de l'élaboration d'actions collectives « *organise dans le moyen terme les réponses à des besoins ou à des problématiques particuliers, comme un projet paysage, un projet déplacement ou de développement économique. Les formes d'ingénierie mobilisées peuvent être externes au territoire ou au porteur de projet, comme des bureaux d'études pour réaliser des diagnostics.* » (Janin *et al.*, 2011)

De l'individu au collectif... et au territoire

L'apprentissage collectif, les réseaux de proximité, la mise en lien, l'inter-fécondation des connaissances, qui font partie de cette proposition théorique, sont évoqués également pour caractériser les milieux innovateurs (GREMI, 1993). Ils participent alors de la construction territoriale entendue comme « *entités socioéconomiques construites, (qui) engendrent des processus de création de ressources, en vue de résoudre des problèmes productifs inédits.* » (Pecqueur, 2001). Ainsi dans les Monts du Lyonnais, le long apprentissage collectif autour d'actions mutuelles serait un des éléments explicatifs de la capacité des acteurs du territoire à s'inscrire dans une dynamique visible et insufflée par les réseaux locaux agricoles dans un premier temps puis dans des intercommunalités, et enfin dans des projets intercommunautaires comme les pays. « *La capacité des acteurs locaux à créer et à structurer des dispositifs d'accompagnement des politiques publiques apparaît comme l'un des déterminants à l'émergence et à la pérennisation d'une stratégie de développement territorial (...). Les ressources humaines, les capacités organisationnelles apparaissent alors comme un vecteur de la recomposition territoriale.* » (Barthe et Lagarde, 2004). En ce sens, les mouvements JAC de l'après-guerre avaient une intention plus large que technique et économique en cherchant à « *former une élite (de jeunes agriculteurs) au courant de multiples questions intéressant leur profession au point de vue*

tant social qu'économique et technique » et également de « renouveler les fêtes locales..., développer la bonne chanson et jouer la comédie... » (Barthe et Lagarde, 2004).

Ces dynamiques cognitives par l'échange (Cohendet et Diani, 2003) et leur inscription dans les modes de pensée collectifs sont évoqués comme « *l'une des clefs du processus stratégique, peut-être la seule, résidant dans la pensée des dirigeants (d'entreprises), dans ses contenus et dans ses mécanismes* » (Laroche et Nioche, 2006). La notion de culture collective, définie comme « communauté intensive de connaissances » dans le domaine économique peut en émerger en s'appuyant notamment sur les processus de production, d'échanges et de capitalisation de connaissances. Concernant des acteurs d'un même territoire, elle peut être élargie à la notion de culture territoriale (Janin et Grasset, 2009).

L'APPRENTISSAGE COLLECTIF DANS LES DEMARCHES ECONOMIQUES : DEUX CAS DE DEMARCHES AOC

L'ensemble des figures cognitives évoquées, aussi bien dans leurs formes de capitalisation que dans leurs dynamiques d'échanges, apparaissent ainsi comme pouvant être un des processeurs de construction territoriale. C'est à ce titre que dans les deux illustrations qui suivent, sont mises en évidence les modes de production et de gestion cognitifs par les acteurs, pour évaluer notamment en quoi ils peuvent être processeurs d'intelligence collective, voire territoriale. Dans le prolongement de nos réflexions et analyses, il s'agit notamment de repérer et analyser :

- la diversité et l'importance des réseaux d'acteurs inscrits dans les dynamiques. Plus ils sont conséquents, denses et divers, plus ils seront favorables aux processus d'échanges et d'inter fécondations idéels.
- la dimension collective des méthodes et procédés. Est-on dans des démarches de co-production, où chacun non seulement met en partage ses expériences et savoirs, mais encore contribue aux processus de réflexivité permettant de produire des savoirs échangeables ? A ce titre les modes d'élaboration des objets intermédiaires de formalisation de référentiels cognitifs que sont par exemple cahiers des charges de production ou chartes sont intéressants à caractériser.
- les modes de coordination des acteurs et réseaux d'acteurs, et qui selon leurs compétences et périmètres, peuvent conférer à la démarche une dimension non seulement transversale, mais encore territoriale.

La châtaigne des Monts d'Ardèche

Le récit

La présence de la châtaigne et de ses châtaigneraies dans les Monts d'Ardèche est multiséculaire. L'idée de la « remettre en valeurs », car elle fut considérée comme « patate du pauvre » jusque dans la période d'après-guerre, est née vers 1980 de quelques acteurs engagés dans la vie culturelle locale. Elle s'est trouvée concomitante d'une démarche de producteurs de châtaignes qui cherchaient à revaloriser leur produit. Parallèlement les collectivités locales s'investissaient pour la création du Parc des Monts d'Ardèche, démarche qui a abouti en 1999.

Cet ensemble de démarches était ainsi élargi bien au-delà du milieu agricole et de ses producteurs. De fait, dans les années 1980, une implication des réseaux des néo-ruraux, de restaurateurs pour instiller peu à peu la châtaigne dans les menus des hébergements et dans les fêtes culturelles locales s'est progressivement mise en place. Dans un souci de coordination en prolongement de l'animation auprès de ces réseaux, le comité pour la création du Parc a réuni divers partenaires s'intéressant au produit « châtaigne » et aux moyens de le mettre en valeur : les professionnels des métiers de bouche (restaurateurs, pâtisseries, boulangers) et de l'hôtellerie, des étudiants dans ces différents domaines, la marque collective ardéchoise

« goûter l'Ardèche » et les castanéiculteurs. Dans l'objectif de « *montrer qu'on pouvait la cuisiner de plein de sortes différentes, toute l'année, et sortir de l'idée que la châtaigne est un produit saisonnier* »¹, le comité a organisé des concours gastronomiques entre 1999 et 2001 : d'abord un concours local en Ardèche, puis pour les finalistes un concours international en Italie avec d'autres territoires castanéicoles.

Dans le cadre de la valorisation culturelle de la châtaigne et de la châtaigneraie, le comité pour la création du Parc se saisit dans la même période de quatre fêtes et foires agricoles automnales réparties sur le territoire castanéicole et les fédère en un événement appelé les « castagnades d'automne ». À l'émergence du projet, il s'agit essentiellement d'animer le territoire en créant un événement festif de rencontre entre les habitants, en mettant en valeur un patrimoine local. L'ensemble de ces fêtes, de portage et de programmation hétérogènes, sont reliées par un fil rouge artistique commun imaginé et organisé par le Parc d'année en année. Dans les années 2005 et suivantes, elles ont une réelle portée touristique.

Diversité et densité des réseaux d'acteurs

Cette dynamique autour de la châtaigne a été initiée par les premiers individus qui en ont eu l'idée et qui s'inscrivaient plutôt dans une sphère citoyenne que technique ou politique. Elle s'est ensuite rapidement élargie à une forte densité et diversité de réseaux d'acteurs du territoire : culturels et néo-ruraux, restaurateurs et hôteliers, agriculteurs, etc. Elle a parallèlement eu un écho auprès des sphères politiques... et un écho productif puisque les modes d'organisation institutionnelle et les moyens d'ingénierie qu'elles peuvent générer ont commencé à se mettre en place rapidement autour de l'interprofession pour l'AOC et les intercommunalités qui se sont organisées dans la mise en place du Parc. L'attribution de l'AOC et l'organisation de l'interprofession se concrétisent en 2006. La structure Parc s'étoffe politiquement et se dote d'une équipe technique pluridisciplinaire conséquente dans la même période.

Lieux d'actions collectives

Dans cette dynamique, les savoir-faire en matière de culture des châtaigniers et de valorisation de la châtaigne ont été une base importante de partage et de co-élaboration de référentiels techniques entre professions. C'est ainsi des réseaux d'acteurs hybrides, croisant l'agriculture, la gastronomie et les métiers artistiques qui ont contribué à construire des repères et références autour des valeurs renouvelées de la châtaigne. Cette hybridation apparaît comme le fruit d'interrelations d'acteurs, de réseaux complémentaires et différents dans un bouillonnement d'idées. Cultures collectives des domaines culinaires, agricoles, culturelles tournant autour de la châtaigne se sont conjuguées à travers les acteurs qui les portent favorisant un nouvel ancrage dépassant les valeurs alimentaires et marchandes pour s'élargir à d'autres systèmes de valeurs.

Conditions d'apprentissage collectif réunies

Mises en réseaux, partages de connaissances, appropriation collective des idées et valeurs attribuées au produit ont été privilégiées. Pour activer les interrelations entre réseaux spécifiques, des acteurs en posture d'interface ont joué un rôle de médiation primordial. A titre d'exemple, une personne chargée de mission culturelle au Parc a fait partie antérieurement des acteurs recherchant à dépasser la seule valorisation alimentaire de la châtaigne. Les néo-ruraux, dont certains sont agriculteurs ont mobilisé les réseaux d'artistes et acteurs culturels de leurs milieux urbains d'origine pour enrichir et organiser les interventions artistiques des fêtes de villages. Ainsi les conditions d'apprentissage collectif, facteurs de production d'intelligence

¹ Propos d'un élu recueillis en enquête Nguyen M. – « Analyse comparée de processus d'activation de ressources territoriales » - GIS Alpes Jura – PSDR3 Ressterr - 2009

collective; paraissent réunies, et se traduisent de manière formalisée dans les cahiers des charges de production et chartes co-élaborés.

Organisation institutionnelle garante de territorialisation

L'organisation institutionnelle qui s'est progressivement mise en place a aussi joué un rôle de coordination essentiel. D'abord au plan politique par la légitimité reconnue du Parc à mettre ensemble les acteurs de mondes différents ; au plan technique ensuite par l'ingénierie organisationnelle qui s'est assez rapidement mise en place au sein de l'association pour la création du Parc et qui a accompagné l'ensemble de la démarche. Elle s'est consolidée aujourd'hui au sein de la structure du Parc par une équipe pluridisciplinaire de chargés de mission (culture, agriculture, tourisme, économie). Elle travaille en réseaux avec l'ingénierie diffuse des villages organisateurs de castagnades, et de manière plus organisée avec les équipes techniques spécialisées de la filière agricole.

Le Bleu du Vercors Sassenage

Récit

À la différence des Monts d'Ardèche, le territoire Massif du Vercors et son organisation en Parc Naturel Régional préexistait à la revalorisation du fromage bleu du Vercors Sassenage. L'émergence du projet, liée à une volonté de redonner une valeur patrimoniale et économique au Bleu de Sassenage peut être identifiée au début des années 1990. Un agriculteur leader et visionnaire, animé par la volonté de garantir une meilleure valorisation du lait local, propose alors de mobiliser le bleu de Sassenage pour la création de la première Appellation d'Origine Contrôlée (AOC) fromagère entièrement incluse dans un Parc naturel régional : l'attrait touristique et la proximité de bassins urbains importants garantiraient le succès de l'opération. Dans un premier élargissement, soixante-dix producteurs s'allient à ce nouveau projet et initient les démarches d'obtention du signe de qualité pour ce fromage local, laissé de côté pendant plusieurs décennies alors que l'on trouve les traces de l'origine du Bleu du Vercors-Sassenage sur le Massif du Vercors depuis le Moyen-âge.

En 1993, le Syndicat de défense du Bleu du Vercors Sassenage (SIVER) est créé par des agriculteurs. Il ne compte initialement que des producteurs laitiers. Pour la fabrication laitière, le Syndicat est soutenu par le transformateur industriel Bennier, propriétaire de la coopérative de Villard-de-Lans².

Quant à la production fermière, quatre producteurs se lancent à la recherche d'une recette disparue alors depuis plus de 70 ans et la réinventent. L'Association pour la Promotion des Agriculteurs du Parc (APAP), met à leur disposition un animateur à mi-temps et des formations sont organisées. L'un des agriculteurs prête ses locaux pour la construction d'une fromagerie-laboratoire. Le petit groupe de producteurs s'y réunira régulièrement avec un technicien fromager de l'Institut Technique du Gruyère. En 1995, la recette est mise au point. Un Programme Intégré de Développement Agricole (PIDA), porté par le SIVER et le Parc, permettra le financement de la construction d'atelier de transformation sur les exploitations entre 1997 et 2000. Le Bleu du Vercors Sassenage fermier peut être considéré comme une innovation paysanne inspirée d'un patrimoine passé, avec une composante organisationnelle (la création du syndicat) et une composante technique (le procédé de fabrication).

Les référentiels liés au produit étant en cours de formalisation par l'identification des savoir-faire et la formalisation des cahiers des charges, la question de la promotion du produit se pose. Au cours de plusieurs

² Propos d'un élu recueillis en enquête Nguyen M. – « Analyse comparée de processus d'activation de ressources territoriales » - GIS Alpes Jura – PSDR3 Ressterr – 2009.

réunions, en partenariat avec le Parc, il sera décidé de faire une fête du Bleu. La première fête du Bleu a lieu en 2001. L'événement est organisé par le SIVER et financé par le Parc. La fête dure deux jours et a lieu uniquement dans les communes de la zone AOC. Elle change de commune tous les ans, alternant entre les départements de l'Isère et de la Drôme. Avec une fréquentation record de plus de 15000 visiteurs en deux jours, la fête du Bleu est devenue au fur et à mesure une manifestation d'envergure. Son organisation représentant un budget non négligeable pour le Parc, elle est une opportunité qu'il estime légitime pour la promotion de ses actions dans le secteur agricole.

Les producteurs fermiers se sont réappropriés le fromage en recréant le lien perdu avec le produit fini, ce qui n'est pas le cas des producteurs de lait, dont les pratiques agricoles sont restées les mêmes, et pour qui la fabrication et la vente du produit fini reste à la charge de l'industriel. L'AOC a été obtenue en 1998 pour l'appellation « bleu du Vercors Sassenage ». Bien que le nom historique du fromage eût été « Bleu de Sassenage », les producteurs ont insisté pour l'ajout de la mention « Vercors » afin de rappeler l'origine de son lieu de production.

Réseaux d'acteurs agricoles dans un premier temps

Dans le processus de dynamique territoriale, ce projet a été initié essentiellement par des acteurs agricoles et de la filière agroalimentaire. C'est donc notamment dans ce milieu que se sont co-construites les connaissances pour adapter les savoir-faire traditionnels de production laitière et fromagère et les traduire en préconisations et cahiers des charges, ébauches d'un référentiel. Malgré un élargissement rapide à d'autres producteurs, une réappropriation des savoir-faire par les producteurs fermiers, la fréquentation importante du public aux fêtes du bleu, le niveau d'appropriation reste évalué comme insuffisant. Malgré le succès que connaît la fête du bleu et l'utilisation de l'AOC comme support de communication pour la promotion du territoire du Parc dans le domaine agricole et touristique, il n'y a pas de signe de l'appropriation territoriale du fromage. Les initiatives de valorisation restent sporadiques, sectorielles et peu nombreuses. D'autre part, les enquêtes réalisées révèlent un manque d'appropriation de la part des producteurs et un certain essoufflement de l'action collective au sein du syndicat de défense. Outre les difficultés économiques que rencontre la filière, le manque d'appropriation peut également être interprété comme étant la résultante d'une reconnaissance territoriale limitée par un ancrage territorial discontinu dans le temps et hétérogène.

À ce propos, l'enjeu de rebaptiser le Bleu de Sassenage en Bleu de Vercors identifiable au territoire est de faire approprier le fromage non seulement par les producteurs mais aussi par la population locale : « *On a essayé de recréer une culture fromagère sur notre territoire. (...) L'AOC manquait d'appropriation culturelle par les acteurs locaux. (...) On a l'impression d'être une annexe de la Savoie, alors qu'on existe, il y a des produits, une identité forte* »³.

Lieux d'apprentissage collectif

Concernant la fête, le SIVER a mis en place une démarche participative pour favoriser l'appropriation par la population locale de l'évènement et donc du fromage. L'organisation de la fête se réalise en « *co-gouvernance* »⁴ avec la commune réceptrice. Le contenu de la fête est décidé et élaboré démocratiquement avec l'ensemble des habitants lors de réunions publiques. Après la présentation du projet, des ateliers de travail sont organisés avec les volontaires pour établir le cahier des charges, le thème annuel, la

³ Id 2

⁴ Id 2

programmation, la fabrication de décorations etc. Toutes les réunions sont animées par l'animateur du SIVER. La fête s'avère être un succès avec une fréquentation record de 10000 personnes en deux jours. Elle représente un débouché intéressant pour l'AOC puisque le syndicat enregistre une hausse moyenne de 30 % des ventes après la manifestation et écoule l'ensemble du stock de fromage fermier. D'autre part, le développement de la fête a contribué à faire connaître le fromage dans l'ensemble de la zone AOC. L'association pour le développement du tourisme (ADT) de Villard de Lans en fait le symbole des produits de terroir.

Début d'investissement de l'acteur public qu'est le Parc

Le soutien de la filière, dès le début des années 1990 a été fort. L'inscription et le portage du projet par les acteurs publics, s'il est en phase ascendante, n'en reste pas moins modeste. Le Parc est impliqué, mais les collectivités locales ne s'impliquent essentiellement que lors de la fête du bleu. Malgré tout, cette démarche paraît entamer une phase de coordination qui devrait passer par une plus forte implication des collectivités locales et du parc, en vue d'élargir l'appropriation de cette ressource par d'autres acteurs que les acteurs agricoles.

En termes d'ingénierie intervenant dans le projet, celle-ci est présente, mais sporadique et plutôt diffuse : l'animateur de l'APAP à mi-temps assure une fonction de liant, tout comme le technicien de l'Institut Technique du Gruyère. Ce dernier a toutefois une entrée très technique et spécialisée. Si l'animateur de l'APAP est plutôt dans un rôle organisationnel, celui de l'ITG intervient dans le cadre d'une ingénierie pouvant être identifiée comme ingénierie de projet. Actuellement, les moyens d'ingénierie mis à disposition sont en augmentation modérée, avec l'implication de chargés de mission du Parc (tourisme, agriculture), avec pour finalité de plus coordonner la ressource qu'est le bleu avec d'autres ressources du territoire comme le paysage, la géologie... Une période de plus forte territorialisation est donc peut-être en cours...

DE L'INTELLIGENCE A LA COMPETENCE COLLECTIVE

Les constructions collectives de connaissances

Les constructions collectives de connaissances, contribuant à une intelligence collective, ont concerné essentiellement les savoir-faire et référentiels de production pour le Bleu du Vercors. Cela peut s'expliquer par le fait qu'il n'y a pas eu continuité dans le temps, la production du fromage ayant été interrompue au milieu du vingtième siècle ainsi que la présence significative de troupeaux de race villarde. Il a donc fallu reconstruire savoir-faire et référentiels. La valorisation de châtaigne dans les Monts d'Ardèche, même si c'est selon des systèmes de valeurs qui ont changé au fil du temps, a été plus continue. Le partage des connaissances s'est fait entre acteurs de milieux sociaux différents – agriculteurs, artistes, restaurateurs, élus... – mais aussi en mobilisant des registres de valeurs propres à ces milieux et en les mêlant dans diverses activités.

Le terrain, si l'on peut dire, était donc plus mûr en Monts d'Ardèche qu'en Vercors pour être lieu d'une démarche élargie à plusieurs mondes portant la démarche collective. Elle a d'ailleurs permis autour de la Châtaigne une réelle dynamique non seulement de mise en place d'une AOC, mais aussi d'une institutionnalisation territoriale par la structure Parc. Dans les deux cas cependant l'apprentissage collectif s'est fait au sein de réseaux associant les acteurs dans la proximité sociale et géographique : les réseaux de producteurs fermiers – et non laitiers – dans le cas du Bleu, les réseaux d'artistes, de producteurs, d'acteurs du tourisme et de la restauration dans le cas de la Châtaigne. Dans les deux cas cependant ces réseaux et leurs interrelations ne se sont pas arrêtés aux limites territoriales. Les réseaux artistiques, liés aux milieux

néo-ruraux ardéchois, ont une dimension nationale, voire européenne. Et par les Fêtes du Bleu, l'aura du fromage du même nom rayonne bien au-delà du Vercors.

Le rôle de l'ingénierie, diversifié et complexe

Dans le Vercors, les ingénieries techniques comme celle de l'ITG ont d'abord aidé les producteurs dans la requalification de leur produit. Mais au-delà de cette dimension technique, les capacités d'animation, de mise en lien ont été importantes pour favoriser un travail collectif qui s'est révélé dans le groupe des producteurs fermiers. Ce travail d'animation s'élargit actuellement à d'autres groupes sociaux notamment dans la mise en place des fêtes du Bleu avec le Parc.

Dans les Monts d'Ardèche, l'ingénierie s'est constituée progressivement au cours de la démarche, avec notamment l'émergence de la structure Parc. L'ingénierie « du lien » a conduit à combiner des compétences préexistantes comme celles des communes ou intercommunalités, déjà impliquées dans les castagnades de villages, avec les capacités des acteurs culturels ou culinaires. Cette mise en réseau a pu se faire grâce à la montée en situation des ingénieries pluridisciplinaires du Parc naissant.

Dans les deux cas, l'accompagnement par l'ingénierie organisationnelle des Parcs a joué un rôle crucial dans les mises en œuvre des démarches collectives.

Vers la compétence collective : l'intelligence de situation partagée

Dans les deux cas, ces démarches ont conduit à une mise en évidence des spécificités des produits concernés, liée aux processus de production dans le cadre du Bleu, élargie à d'autres registres de valeurs et de référentiels si l'on prend le cas des Monts d'Ardèche.

Cette spécification nécessite à notre sens non seulement une connaissance partagée des qualités intrinsèques des produits et de leurs représentations idéelles, mais aussi de leurs différences avec d'autres objets ou produits d'ailleurs. Cela revient à notre sens à savoir situer ces produits dans un contexte plus large mais aussi dans leurs liens avec leur terroir.

Intelligence mise en situation grâce à la légitimité d'agir et à la capacité de mobiliser des ressources

La co-construction de cette intelligence de situation partagée répond ainsi à une finalité : celle d'agir en collaboration pour une spécification territoriale de produits et d'objets du territoire, celle aussi de s'approprier collectivement, à savoir de reconnaître ces produits que sont châtaigne et Bleu, comme bien commun aux acteurs du territoire dans leur diversité. Pour atteindre ces finalités, les acteurs ont certes dû mobiliser les savoirs coproduits. Mais ils ont également dû avoir d'autres capacités pour les mettre en œuvre.

En premier lieu, les divers acteurs, individuels collectifs ou institutionnels ont dû être reconnus par les autres pour pouvoir tenir leur rôle, en d'autres termes être légitimes. Par exemple, les Chambres Consulaires et acteurs des organismes socio-économiques ont bénéficié d'une reconnaissance sociale liée à leurs savoirs et savoir-faire concernant la production ou la transformation des produits agricoles concernés. De même, pour inciter ces acteurs institutionnels à accompagner leur démarche, pour convaincre aussi leurs pairs de s'y inscrire, les producteurs, transformateurs, ont dû faire preuve de crédibilité. À ces formes de légitimité que l'on peut qualifier de professionnelle, peuvent être ajoutées des formes de légitimité institutionnelle pour les organismes comme les Parcs ou Collectivités. En effet, le SIVER ou les Chambres d'Agriculture, d'essence agricole, ont toute légitimité pour conseiller, accompagner les agriculteurs. Par contre pour mettre en lien les acteurs dans leur diversité, de manière reconnue et admise par tous, les Parcs dans leur transversalité et leur dimension territoriale sont les mieux placés. Derrière ces capacités c'est toute la dimension de la notion de compétence qui se dessine. Compétence institutionnelle liée à la légalité de pouvoir agir, compétences des

acteurs qui au-delà de l'intelligence, et la légitimité d'agir, intègrent la capacité de mobiliser les ressources et réseaux d'acteurs nécessaires à l'action. C'est ce que font par exemple les acteurs Ardéchois lorsqu'ils associent dans la dynamique des castagnades élus communaux, artistes, producteurs, avec leurs savoirs et savoir-faire.

La compétence : une notion des sciences du travail

Cette notion de compétence, dont l'intelligence est une des composantes, a émergé des sciences sociales où, au-delà des notions de qualification ou fonction, elle associe homme et travail, acteur et action.

La compétence est la prise d'initiative et de responsabilité de l'individu sur des situations professionnelles auxquelles il est confronté... , une intelligence pratique des situations qui s'appuie sur des connaissances acquises et les transforme avec d'autant plus de force que la diversité des situations augmente, la faculté de mobiliser des réseaux d'acteurs autour des mêmes situations, à partager des enjeux, à assumer des domaines de responsabilité. (Zarifian, 2004).

Aussi , « la compétence n'est pas un état. Elle est indissociable de l'action » (Le Boterf, 2002). Elle est résultante du savoir-agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources, du vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, et enfin du pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte qui rend possible la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu.

La compétence relève ainsi du domaine cognitif, par notamment l'intelligence qui s'appuie sur des connaissances acquises et qui se transforme par l'expérience. Mais elle ne peut s'exprimer et se construire qu'en situation de décider ou d'agir. Les connaissances acquises, par l'expérience ou la formation, ne peuvent donc prendre toute leur dimension de compétence que si l'individu – ou l'équipe – est en situation pour les valoriser. Par leur composante liée à la responsabilité d'agir, les compétences seraient ainsi une combinaison de savoir-être et savoir-faire permettant aux acteurs de décider et d'agir non seulement en connaissance de cause, mais encore en toute légitimité. Légitimité juridique due à une position, une fonction en responsabilité, légitimité sociale de reconnaissance par les autres acteurs d'être en situation pour décider et agir.

La compétence prend alors un sens complexe, nourri de capacité, de prise de responsabilité, de mobilisation de connaissances et réseaux pour l'action. Elle est une combinaison et mise en interrelations d'intelligence, en termes de connaissance et compréhension d'une situation, de légitimité à décider et agir, au sens de posture de responsabilité ou reconnaissance sociale, de savoir être et savoir-faire pour associer, mobiliser les ressources pertinentes et nécessaires à l'action.

Chacune de ces notions peut ainsi avoir une dimension individuelle, mais également collective lorsqu'elle est co-construite et partagée par des acteurs. Chacune peut aussi prendre une dimension territoriale lorsqu'acteurs et processus de co-construction sont liés à un espace identifié.

Plus fondamentalement, le pouvoir de faire et de décider est à chercher à l'articulation entre différentes notions de compétences. Les compétences institutionnelles donnent légalement la capacité de prendre les décisions et de mobiliser les moyens nécessaires pour les mettre en œuvre ; les compétences individuelles relèvent de l'aptitude et des savoir-faire pour rassembler et formaliser les éléments de connaissance et d'information afin d'aider à décider et mettre en œuvre, et sont reliées directement à l'ingénierie et à l'intelligence informationnelle. Les compétences des acteurs relèvent de leur capacité à comprendre les situations et agir en valorisant les savoirs qu'ils ont ou qui sont mis à leur disposition. L'agrégation et la mise en synergie de ces compétences individuelles peut participer à des formes de compétences collectives,

contribuant à une dimension territoriale si elles sont mises en situation et en perspective par des acteurs d'un même territoire.

La boucle pourrait être bouclée ainsi entre des approches de la notion de compétence allant de l'individu au « collectif territorial ». Or, si la compétence institutionnelle peut se décréter, la compétence collective ne se décrète pas. Elle se construit. Elle dépend d'un héritage culturel, de la maîtrise et de l'enrichissement de cet héritage, mais aussi des moyens que les acteurs se donnent pour l'enrichir. Au-delà du pouvoir de décider se dessine ainsi un réel enjeu de pouvoir faire et connaître pour pouvoir comprendre.

Ces pouvoirs sont des ressources plutôt spécifiques au produit dans le cas du bleu, puisque la nécessité de recomposer des référentiels y était nécessaire. Cette capacité est d'abord individuelle pour les agriculteurs ayant lancé l'idée de l'AOC, pour ensuite aller solliciter des ressources institutionnelles, Profession agricole, interprofession, ou techniques. Elle est progressivement devenue collective autour des acteurs professionnels, donc s'est peu à peu élargie à une dimension collective, autour des acteurs professionnels.

Dans le cas de la châtaigne, la montée progressive et la mise en interrelations des réseaux ont été favorisées par le fait que le socle commun de connaissance et de reconnaissance du produit et de sa place dans le territoire était plus avérée.

Ainsi la compétence collective qui, comme nous l'avons définie, va au-delà de la coexistence de compétences individuelles dans un même groupe ou une même équipe, relève non seulement de la capacité de mobiliser des ressources, mais encore d'une intelligence partagée de situation et de compréhension du contexte.

Vers une notion de compétence territoriale

De quelle manière cette compétence collective peut-elle prendre une dimension territoriale? Dans les deux terrains observés, les Parcs ont joué un rôle-clé.

D'une part, leur capacité technique d'ingénierie induit la transversalité dans la démarche. Il est clair que la pluridisciplinarité des Parcs et leur capacité de médiation ont été déterminantes. D'autre part, ces expériences ont démontré la légitimité des acteurs de tous secteurs à agir et à se mettre en lien. Cette légitimité, liée à la responsabilité d'agir, puise ses fondements dans le pouvoir lié à l'espace de compétences du Parc, institutionnellement délimité, mais aussi à une reconnaissance par l'ensemble des acteurs à coordonner les réseaux et à les mettre en synergie.

En termes de temporalité, la collectivité territoriale porteuse de la compétence institutionnelle peut être préexistante au processus des acteurs. C'est le cas du PNR du Vercors dans la démarche liée au Bleu. A contrario, dans les Monts d'Ardèche, la structure du Parc s'est constituée concomitamment au processus avant d'en devenir le facteur de territorialisation. La dimension territoriale s'y est construite progressivement à la fois par l'apprentissage collectif des acteurs et par la construction d'un collectif qui s'érige peu à peu en collectivité qu'il devient lorsqu'il est doté d'une compétence institutionnelle.

La question dès lors est celle de l'ingénierie et de son portage. Dans le cas d'une démarche progressive, l'ingénierie peut être le fait d'acteurs qui ont des compétences progressivement mobilisées. Dans le cas du Bleu, par exemple, avant que ce soit les ingénieries instituées et de la sphère technique qui interviennent, ce sont des agriculteurs qui ont mobilisé les outils de l'ingénierie par leur expertise technique du sujet et leur capacité d'animation, reproduisant localement le processus d'évolution de l'ingéniosité vers l'ingénierie instituée.

Toutefois les compétences institutionnelles préexistantes donnent plus de confort et de sécurité au processus d'acteurs. Pour autant cette question ouvre une piste intéressante de possibilités de processus de

développement territorial qui pourraient privilégier l'interrelationnel et la compétence territoriale co-construite pouvant se substituer ou pré-exister à une compétence institutionnelle.

CONCLUSION

À la lecture de l'histoire, le besoin et la montée en puissance de compétences spécifiques à la gestion ou à la mise en œuvre de projets est le phénomène le plus caractéristique de l'ingénierie territoriale. Elle est observable dans l'hybridation entre savoirs et savoir-faire des acteurs du développement local et ceux des gestionnaires de l'action publique territoriale au sein des intercommunalités. Les compétences qu'elle construit et mobilise peuvent être décrites comme :

- compétences en termes de capacité à mobiliser des ressources et réseaux pour rassembler des moyens matériels et immatériels ;
- compétence pour créer du lien et favoriser les réseaux d'acteurs ;
- compétence pour aider les acteurs à co-construire les initiatives et les coordonner dans une dynamique de projet.

Dans cette vision vertueuse de compétences qui peuvent être celles de l'ingénierie territoriale, se dessine la compétence collective dont peuvent – et doivent ? – se doter les acteurs pour fabriquer du projet, du territoire, et le mettre en mouvement. Est-ce d'intelligence territoriale, ou de compétence collective dont il s'agit ? Et quelle place y tient l'ingénierie ? C'est dans ces questions au cœur de la fabrication territoriale, où sphères techniques politiques et citoyennes doivent être mises en synergie, que se situent les processus d'interactions et de réflexions collectives des acteurs. Monts d'Ardèche, Vercors, dans ces lieux où se mêlent échanges et partages d'idées, de savoirs et savoir-faire, se produit un changement culturel et économique fondé sur la spécificité territoriale des produits, châtaigne, bleu du Vercors, et leur appropriation collective par les acteurs.

Inscrivant l'ingénierie comme partie prenante de la construction territoriale, se pose ainsi la manière dont elle peut contribuer à la capacité des acteurs territoriaux à décider et à agir non seulement en connaissance de cause, mais encore à bon escient. À l'éclairage de nos recherches apparaît non pas une définition de l'ingénierie territoriale, mais des figures à construire pour accompagner les modes de changement souhaités.

Au-delà, la notion de compétence territoriale peut être définie comme la compétence collective de tous les acteurs du territoire, qu'ils soient des sphères citoyennes, politiques ou techniques (Janin *et al.*, 2011). Elle peut être comparable ainsi à l'ingénium (Turquin, 2011) faisant référence aux notions d'ingénierie et d'ingéniosité. Ainsi définie elle englobe non seulement les compétences collectives techniques liées aux institutions territoriales, mais aussi les capacités d'agir du collectif des acteurs du territoire, intégrant intelligence et ingénierie territoriales.

BIBLIOGRAPHIE

- Barthe, L. et S. Lagarde (dir.). 2004. *Actes du 2e colloque franco-espagnol de géographie rurale* (Foix, 13 au 16 septembre 2004. 2007). Clermont-Ferrand: Presses universitaires Blaise Pascal.
- Bertacchini, Y. 2004. *Intelligence territoriale (volet 2) « Mesurer la distance, penser la durée, mémoriser le virtuel »*. Coll. « Les E.T.I.C. ». Paris: Presses technologiques, 275 p.
- Boltanski, L. et L. Thevenot. 1991. *De la justification: Les économies de la grandeur*. Paris: Gallimard, 483 p.
- Cohendet, P. et M. Diani. 2003. « L'organisation comme une communauté de communautés croyances collectives et culture d'entreprise ». *Revue d'économie politique*, vol. 113, no 5.

- Diop, M. 2011. «La fabrication d'une ingénierie territoriale : les agents de développement des Pays et leur partenariat avec les organismes socioprofessionnels dans les actions agricoles du territoire». Mémoire, Dijon, SupAgro.
- Duby, G. et A. Wallon. 1977. *Histoire de la France rurale*. Édition du Seuil.
- GREMI. 1993. «Réseaux d'innovation et milieux innovateurs : un pari pour le développement régional». sous la dir. de D. Maillat, M. Quévit et L. Senn: Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs.
- Herbaux, P. et Y. Bertacchini. 2007. «Part du construit sémiologique en intelligence territoriale». Dans *Vie Colloque international « TIC & Territoire : Quels développements ? »* (Université Jean Moulin, Lyon III, 14 et 15 juin 2007).
- Janin, C. et É. Grasset. 2009. «Ingénierie, intelligence et culture territoriales : Interrelations dans la construction des territoires». Dans *LVIème Colloque Association de science régionale de langue française (ASRDLF)* (Clermont-Ferrand. En ligne: http://www.psdr-ra.fr/documents/Ressources/Ressources_PSDR3/Ingeterr/article_IngeTerr_Janin_Grasset_ASRDLF2009.pdf).
- Janin, C., É. Grasset, D. Lapostolle et E. Turquin. 2011. *L'ingénierie, signe d'intelligence territoriale*. Coll. «Géographie». Paris: Anthropos-Economica, viii, 142 p.
- Juillet, A. 2004. *Référentiel de formation en intelligence économique*. Secrétariat général de la défense nationale. En ligne: <http://www.ege.fr/download/referentielie.pdf>.
- Lardon, S. 2011. «Chaîne d'ingénierie territoriale : diversité des acteurs dans la conduite d'un projet de territoire». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 145-162. Paris: L'Harmattan.
- Lardon, S. et J.F. Pin. 2006. *Entre politique publique et action publique : l'ingénierie territoriale. D'après une étude réalisée auprès d'acteurs, de prescripteurs et de chercheurs*. INDL-DIACT.
- Laroche, H. et J.-P. Nioche. 2006. «L'approche cognitive de la stratégie d'entreprise». *Revue Française de Gestion*, vol. 160, no 1.
- Le Boterf, G. 2002. «De quel concept de compétence avons-nous besoin ?». *Soins cadres*, no 41, p. 1-3. En ligne: <http://www.guyleboterf-conseil.com/images/Soins%20cadres.PDF>.
- Pecqueur, B. 2006/2. «Le tournant territorial de l'économie globale». *Espaces et sociétés*, no 124-125, p. 17-32. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-espaces-et-societes-2006-2-page-17.htm>.
- Pecqueur, B. 2001. «Qualité et développement territorial : l'hypothèse du panier de biens». *Économie rurale*, vol. 261, p. 37-49.
- Piveteau, V. 2011. «Ingénierie territoriale et prospective : Conditions et configurations». Dans *L'ingénierie territoriale à l'épreuve du développement durable?*, sous la dir. de L. Dayon, A. Joyal et S. Lardon, p. 261-272. Paris: L'Harmattan.
- Porter, M. 1980. «How information gives you competitive advantage». *Harvard business review*.
- Turquin, É. 2011. «Travaux de thèse sur l'Ingénierie Territoriale». UMR Pactes territoires.
- Wilensky, H.L. 1967. *Organizational intelligence knowledge and policy in government and industry*. New York: Basic Books, 226 p.
- Zarifian, P. 2004. *Le modèle de la compétence. Trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*. 2e éd. actualisée. Coll. «Entreprise & carrières». Paris: Éditions Liaisons, 130 p.

2.2.4.3 Cartographie 2.0 au service de l'intelligence territoriale : de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour la production de connaissances hybrides sur les territoires

Titre de l'article **La cartographie 2.0 au service de l'intelligence territoriale : de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour la production de connaissances hybrides sur les territoires**

Mapping 2.0 at the service of territorial intelligence: new tools and new methods for the production of hybrid knowledge in the territories

Auteurs

MERICSKAY, Boris

Doctorant/Département de géographie et Centre de recherche en géomatique/Université Laval, Québec QC

ROCHE, Stéphane

Professeur/Département des sciences géomatiques et Centre de recherche en géomatique/Université Laval, Québec QC

Résumé

Les technologies de l'information géographique (TIG) ont profondément évolué dans la dernière décennie. Non réservées aux spécialistes, leurs accessibilité et usages se démocratisent au rythme du développement de l'Internet (cartes interactives, globes virtuels, GPS, services mobiles géolocalisés, etc.). Une nouvelle forme de cartographie en ligne émerge des pratiques et technologies du Web 2.0. Cette cartographie 2.0, à l'image de Google Maps ou OpenStreetMap permet au grand public de lire et d'écrire la carte. Le passage de la consultation à l'interaction avec les contenus a introduit le concept d'information géographique volontaire (VGI) lequel caractérise les contenus géolocalisés produits par les usagers

Au-delà de l'artefact marketing, la cartographie 2.0 contribue à transformer radicalement les approches de la cartographie et plus globalement le rôle et le statut de la carte. Si les méthodes sur lesquelles s'appuie cette nouvelle forme de cartographie sont moins rigoureuses que celles des professionnels (métadonnées, mécanisme de validation, sémiologie graphique...), elles correspondent néanmoins à de nouveaux usages auxquels il convient de s'intéresser. En effet, sur le Web 2.0, les initiatives de cartographie participatives (publiques comme privés) se multiplient dans divers domaines (services aux citoyens, transports, loisirs, sciences,...). Ce phénomène pose de nombreuses questions quant à l'appropriation et l'utilisation de ces outils par les collectivités territoriales tant pour leurs missions d'intérêt public (diffusion d'informations et nouveaux supports de participation) que pour leurs besoins de fonctionnement (mise à jours des bases de données, diagnostic territorial).

Notre communication porte précisément sur le potentiel des nouveaux outils et méthodes de la cartographie 2.0 à produire des connaissances hybrides sur les territoires. L'objectif consiste à expliquer et illustrer en quoi la déclinaison grand public des SIG sur le Web est en mesure d'encourager l'implication des citoyens dans la gestion et la planification territoriale. À travers l'étude d'une série d'initiatives récentes et une étude de cas dans la ville de Québec, nous revenons préalablement sur les principaux fondements de la cartographie 2.0 du point de vue des technologies et des usages, afin de mettre en perspective ces potentialités pour les gestionnaires des territoires et les citoyens dans le cadre de la gouvernance territoriale.

Abstract

Geographic information technologies (GIT) have changed dramatically in the last decade. Not reserved to experts, their accessibility and uses follow the pace of development of the Internet (interactive maps, virtual globes, GPS, location-based mobile services, etc.). A new form of online mapping emerges from Web 2.0 practices and technologies. This mapping 2.0, like Google Maps or OpenStreetMap allows the public to read and write the map. The passage from the consultation to the interaction with the contents has introduced the concept of voluntary geographic information (VGI), which characterizes the location content produced by users

Beyond the marketing artifact, mapping 2.0 helps revolutionize approaches to mapping and more generally the role and status of the map. If the methods that underpin this new form of mapping are less stringent than those of professionals (metadata validation mechanism, graphic semiology...), they still correspond to new uses to which it is worth devoting attention. Indeed, with Web 2.0, participatory mapping initiatives (public and private) are increasing in various fields (citizen services, transportation, recreation, science, etc.). This poses many questions as to the ownership and use of these tools by local authorities as to their public interest missions (dissemination of information and new media participation) for their operational needs (databases updating, territorial diagnosis).

Our paper focuses specifically on the potential of new tools and methods for mapping 2.0 to produce hybrid territorial knowledge. The goal is to explain and illustrate how the wide-public Web-GIS is able to encourage the involvement of citizens in the management and territorial planning. Through the study of a series of recent initiatives and a case study in Quebec City, we recall the main tenets of the mapping 2.0 on the technologies viewpoint and uses to put into perspective the potential for land managers and citizens in the frame of the territorial governance.

INTRODUCTION

Traditionnellement réservées aux spécialistes, les technologies géospatiales¹ (SIG, GPS, services Web géographiques, globes virtuels, etc.) se sont en quelques années largement démocratisées en évoluant au rythme de l'informatique et d'Internet. En offrant la possibilité au grand public d'interagir avec les cartes et les données, le *géoWeb*² (Herring, 1994) est venu bouleverser la conception et l'usage de l'information géographique. Cette mise en réseaux des bases de données, des applications et des usagers donne lieu à une grande diversité de pratiques tant au niveau de la consultation (calcul d'itinéraires, globes virtuels, services mobiles géolocalisés, etc.) que de la production de données géospatiales (cartographie personnelle, vectorisation des plans, géotagging, relevés GPS, etc.). Il serait illusoire de croire que cette *cartographie 2.0* (Haklay *et al.*, 2008 ; Crampton, 2009) n'est pas dès à présent, porteuse d'enjeux sur la manière de lire et d'écrire (ensemble) la carte. Les concepts *d'information géographique volontaire* (VGI) et de *citoyens capteurs* (Goodchild, 2007) soulèvent toute une série de questions majeures tant au niveau opérationnel pour les gestionnaires des territoires que sur le plan heuristique pour la communauté scientifique (Elwood, 2009 ; Goodchild, 2009 ; Mericskay, 2011).

¹ Les technologies géospatiales regroupent l'ensemble des outils permettant d'intégrer, d'analyser, de représenter et de diffuser des données géographiques.

² Le *GéoWeb* désigne le Web géographique.

En effet, parallèlement à l'émergence de cette cartographie orientée grand public, le statut comme les formes de participation territoriale évoluent. En écho au développement durable et à la démocratie participative, les modalités de la participation s'institutionnalisent. L'organisation de débats publics dans le cadre de la réalisation de projets ayant un impact sur le territoire s'impose désormais comme une étape obligatoire (Blondiaux, 2002 ; Gauthier *et al.*, 2008). Au sein des processus participatifs, le recours à l'information géographique se généralise et son accès, comme sa production représente un nouvel enjeu démocratique (Debarbieux et Lardon, 2003). Dans le cadre du développement territorial, la cartographie 2.0 constitue un support privilégié à la fois pour développer les partenariats et une participation plus (inter)active des citoyens aux débats publics. D'une part, les techniques du *géoWeb* sont de plus en plus utilisées par les organisations territoriales, les professionnels et le grand public. D'autre part, l'utilisation d'informations géographiques produites par des amateurs dans des démarches formelles et encadrées se développe auprès des producteurs de données privés et institutionnels. Ce phénomène pose de nombreuses questions quant à l'appropriation et aux usages de ces outils et de ces contenus hybrides par les organisations territoriales et les groupes citoyens dans l'ensemble de leurs missions (diffusion d'informations, nouveaux supports de participation, mises à jours des bases de données, etc.).

Notre communication porte précisément sur cette problématique. L'objectif consiste à expliquer et à illustrer les potentialités de la cartographie 2.0 en termes d'outils et de méthodes pour la production de connaissances hybrides sur les territoires. Pour ce faire, nous revenons préalablement sur les principes de la cartographie 2.0 en termes d'outils, d'usages et de contenus. Nous présentons ensuite les potentialités de la cartographie 2.0 pour les gestionnaires des territoires à travers une série d'initiatives récentes liées à la gestion et à la planification territoriale. La troisième section propose une exploration du concept de science citoyenne et de « citoyen capteur ». La dernière section discute des avantages et des limites de la cartographie 2.0 en rapport avec le développement de l'intelligence territoriale et présente de nouvelles méthodes de formalisation de connaissances citoyennes.

LE GÉOWEB : UNE ADAPTATION DES SIG A L'ENVIRONNEMENT DU WEB 2.0

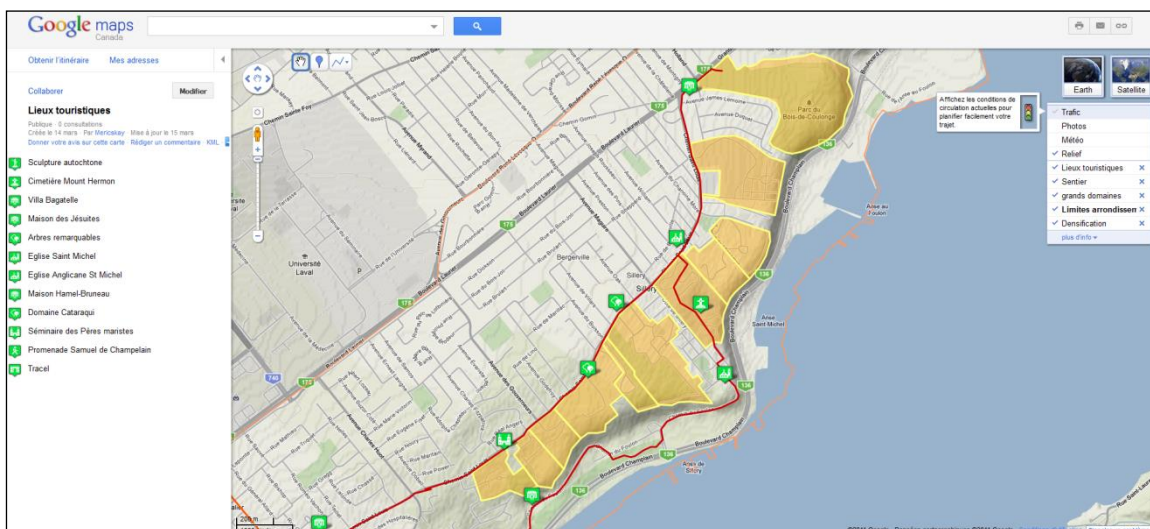
Un environnement technique basé sur l'ouverture et le mélange

Les capacités de traitement, de diffusion et d'échange de données spatiales de la cartographie en ligne se sont transformées au rythme des évolutions du réseau Internet et du Web 2.0 (Sample *et al.*, 2008 ; Scharl et Tochtermann, 2007). D'un côté, les techniques et les outils se combinent dans une perspective de complémentarité (démocratisation des dispositifs, interopérabilité, systèmes de géolocalisation,...) ; de l'autre les usages du Web évoluent selon des logiques davantage participatives (mise en commun, collaboration). Alors que les SIG imposent de recourir à des ressources matérielles et logicielles coûteuses et souvent complexes d'utilisation, les applications du *géoWeb* sont accessibles, conviviales et simples d'utilisation. Le modèle émergent de « l'infonuagique »³ (*Cloud Computing*) permet le développement d'applications en ligne offrant des caractéristiques similaires aux logiciels installés sur un ordinateur (meilleure réactivité d'affichage, plus grande interaction avec contenus et interopérabilité plus poussée). Dans cette logique, les services Web géographiques actuels proposent un ensemble cohérent d'outils de manipulation de données spatiales (importation, catalogage, visualisation, création, traitement, documentation, diffusion, etc.).

³ Modèle informatique qui, par l'entremise de serveurs distants interconnectés par Internet, permet un accès réseau, à la demande, à un bassin partagé de ressources informatiques configurables, externalisées et non localisables, qui sont proposées sous forme de services, évolutifs, adaptables dynamiquement et facturés à l'utilisation (Office québécois de la langue française (OQLF)/Le grand dictionnaire terminologique (GDT), 2010).

La force du *géoWeb* repose en particulier sur sa capacité à proposer au sein de l'environnement distribué du Web des applications géographiques composites mélangeant, selon la logique de *mashup*⁴, différents services et contenus Web derrière une interface graphique unifiée. Les applications cartographiques composites reposent essentiellement sur l'utilisation des API (*Application Programming Interface*) comme celle de Google Maps, Bing Maps, ESRI ArcGIS ou celle du Géoportail de l'Institut Géographique National (IGN). Ces interfaces de programmation permettent de recourir aux fonctions et contenus d'une application Web à partir de commandes externes en particulier au niveau de la visualisation de réseaux routiers, d'images satellitaires, de courbes de niveaux ou encore de nouveaux types de visualisation comme la trois-dimensions ou les services photos réalistes. La production de contenus par les usagers s'appuie principalement sur les « fonds de carte » fournis par les API. Ces dernières s'imposent comme les supports privilégiés du développement du *géoWeb* et en constituent les nouveaux « référentiels cartographiques ». En plus de constituer des solutions de visualisation efficaces, les API fournissent également un ensemble cohérent d'outils pour la gestion des données géographiques (création, catalogage, traitement, diffusion, etc.), à l'image de la fonctionnalité *MyMaps* de Google grâce à laquelle l'utilisateur peut créer des points, des lignes et des polygones et organiser les données sous forme de couches thématiques superposables à la manière d'un SIG (Figure 1).

Figure 2.2.4.3-1: L'application Google My Maps



De nouvelles modalités de production d'informations géographiques

En mobilisant les technologies 2.0, le *géoWeb* devient un lieu participatif où l'usager est appelé à créer des contenus, à les échanger et à les mélanger. Cette manière d'interagir avec les données vient modifier les modalités établies de production et de mises à jour de l'information géographique (Hudson Smith *et al.*, 2009). Le passage de la simple consultation d'informations à l'interaction avec les contenus permet la construction de réseaux se basant davantage sur le partage du savoir que sur le simple échange d'informations (Quoniam et Lucien, 2010). Ces nouveaux usages des cartes participent des changements de comportement des individus et groupes sociaux sur Internet (Bruns, 2008 ; Pisani et Piotet, 2008). La montée en puissance de l'amateurisme renvoie, dans le contexte du Web 2.0, à l'émergence de la culture de la

⁴ Application qui amalgame le contenu provenant de différentes sources ou de différents éditeurs de contenu afin de fournir un nouveau produit (OQLF/GDT, 2008).

contribution (Tapscott et Williams, 2007; Flichy, 2010). Le *géoWeb* constitue en l'espèce l'espace-support privilégié de l'engouement du grand public pour la cartographie et la géolocalisation.

De fait, les formes, les thématiques comme le statut de l'information géographique évoluent, tant au niveau des composantes graphique (personnalisation de l'iconographie), géométrique (possibilité de relocalisation) que descriptive (nouvelles modalités sémantiques de classification et diversification des contenus rattachés comme les commentaires, les photos ou les hyperliens). L'information géographique n'émane plus seulement de grands producteurs d'informations institutionnels et privés. Une partie est désormais produite, enrichie, mise à jour et diffusée par le grand public (communautés de pratiques, particuliers, citoyens) selon une logique ascendante (Budhathoki *et al.*, 2010 ; Coleman *et al.*, 2009). Du simple commentaire sur un restaurant à la production de référentiels en passant par la géolocalisation de photos, le grand public devient acteur du *géoWeb* en produisant et en enrichissant une grande quantité d'information. L'utilisation de l'information géographique volontaire par l'intermédiaire du *crowdsourcing* (externalisation par la foule) comme nouveau mode de production et de mise à jour des bases de données se généralise auprès des acteurs du *géoWeb* (Google, Microsoft) et des producteurs institutionnels et privés (Tom-Tom, Télé Atlas, IGN, Ordnance Survey).

CARTOGRAPHIE 2.0 ET PLANIFICATION PARTICIPATIVE

Comme nous venons de le développer, la cartographie 2.0 offre au grand public une multitude d'outils accessibles et conviviaux pour lire et écrire les cartes. Les applications cartographiques nouvelle génération à l'image de *Google Maps* ou *Google Earth* connaissent une forte popularité, favorisant l'interaction entre les citoyens et les données géographiques. En ce sens, il ressort que les solutions technologiques, mais aussi les approches et concepts, sur lesquels trouvent appui les SIG participatifs (PPGIS)⁵ se trouvent renouvelés. Les SIG participatifs, dont il faut bien avouer que le bilan demeure mitigé (Péribois, 2008), doivent être envisagés d'une manière contemporaine en prenant en compte les nouvelles fonctions de l'information géographique dans la société (Tulloch, 2008 ; Elwood, 2009 ; Mericskay, 2011). Car au-delà d'un artefact marketing, la cartographie 2.0 offre de réelles opportunités pour la mise en place de dispositifs participatifs visant à mieux impliquer les citoyens dans la prise de décision relative au territoire. D'une part, la multitude de services Web géographiques disponibles permet de supporter les fonctionnalités requises à la cartographie de planification (visualisation, création et système de gestion des données spatiales). D'autre part, la diffusion rendue possible par l'intermédiaire du réseau Internet permet d'élargir le public concerné et l'audience tant sur le plan quantitatif que qualitatif (étudiants, jeunes actifs, etc.). Associés à la convergence croissante entre applications orientées grand public et logiciels SIG professionnels, les SIG sortent des carcans professionnels et décisionnels pour toucher plus facilement le grand public.

Afin d'explicitier les potentialités participatives du *géoWeb*, il convient de les différencier en fonction du degré d'implication des citoyens : information, consultation et concertation.

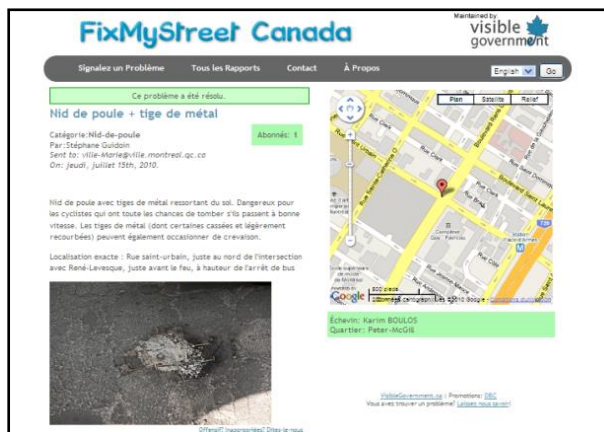
L'information premier degré de la participation consiste à « porter à connaissance », à donner des éléments de compréhension aux citoyens sur les projets liés à l'aménagement du territoire. Les cartes représentent des instruments d'information privilégiés, car elles permettent de synthétiser un ensemble d'indicateurs et de données. Les collectivités territoriales s'orientent de plus en plus vers la mise en place de portails cartographiques dynamiques et interactifs regroupant et structurant un ensemble cohérent de données relatif à un territoire (indicateurs socio-démographiques, schémas d'aménagement, etc.). Cette

⁵ Le concept de SIG participatif désigne les SIG développés en partie par (et pour) le grand public (des individus, des groupes locaux), dans le but de favoriser la participation des parties prenantes dans les processus de planification territoriale (collecte de données, diagnostic territorial, cartographie participative, etc.).

perspective paraît particulièrement intéressante dans la mesure où les fonctionnalités dynamiques, interactives et multimédias des hypercartes Web permettent une meilleure accessibilité aux données tout en améliorant leurs compréhensions (Caquard, 2001 ; De Longueville, 2010).

À la suite de l'information, la **consultation**, processus à double sens a pour objectif de recueillir les avis des citoyens sur un projet donné. L'usage des cartes interactives à des fins consultatives se développe auprès des collectivités. La principale application de ces nouveaux services cartographiques consiste à recueillir les retours et les propositions des citoyens sur des problématiques locales. Les cartes interactives permettent aux habitants de signaler et d'alerter les services techniques pour solliciter leur intervention dans l'espace public (défauts de voirie et de signalisation, dégradations, mobiliers urbains inappropriés, éclairages défectueux, véhicules abandonnés, etc.). Ces observations localisées permettent l'enrichissement automatique des bases de données territoriales, offrant ainsi aux gestionnaires des territoires une prise plus directe avec la réalité. On peut citer comme exemples la carte interactive de la ville de Camden aux États-Unis, celle de la commune d'Yverdon-les-Bains en Suisse, celle de Brisbane en Australie ou encore l'application FixMyStreet utilisée par de nombreuses villes britanniques et canadiennes (figure 2).

Figure 2.2.4.3-2: Exemple d'une observation dans FixMyStreet Canada



La **concertation** représente un troisième niveau de participation où les citoyens participent comme partie prenante à la production de contenus et de cartes. Le débat public est une occasion de discussions où se confrontent les points de vue et les connaissances des experts et des citoyens. Objets intermédiaires produits et échangés par des acteurs dans la durée d'un processus, les représentations spatiales mobilisées dans les procédures participatives sont dans la majorité des cas « fermées ». Elles ne laissent pas la possibilité de rajouter, de modifier ou de supprimer des éléments (Maurel, 2001). Il apparaît important de concevoir des moyens d'inclure aux représentations « officielles » de nouvelles informations (moins factuelles) s'appuyant sur l'expérience des citoyens. La réussite ou l'échec des SIG participatifs en matière d'apprentissage et d'appropriation dépend d'ailleurs largement de leur capacité à intégrer l'ensemble de ces connaissances (Ghose, 2009). Les interfaces des SIG participatifs conventionnels étaient trop complexes pour les non-experts. Orientés vers des méthodes quantitatives alors que l'intégration, l'analyse et la représentation des connaissances locales reposent sur des méthodes qualitatives, ils n'étaient pas suffisamment interactifs pour supporter efficacement des processus participatifs (Mc Hugh *et al.*, 2009). La combinaison des fonctionnalités dynamiques et interactives associées aux nouvelles méthodes de gestion de l'information permet une formalisation et une organisation des connaissances locales plus efficace (prise en compte de l'incertitude des contributions et du profil des utilisateurs, discussion instantanée, argumentation spatiale, système de gestion des contenus, etc.). Toute une série d'expériences récentes ont ainsi démontré le potentiel du *géoWeb* et de l'information géographique volontaire pour la mobilisation et la formalisation

des connaissances locales (Seeger, 2008 ; Bugs *et al.*, 2009 ; De Longueville et Ostländer, 2009). Des prototypes d'applications cartographiques à vocation décisionnelle se multiplient à l'image d'Argoomaps (Rinner *et al.*, 2008), de GeoDeliberator (Cai et Yu, 2009) ou de MapChat (Hall *et al.*, 2010).

CARTOGRAPHIE 2.0 ET SCIENCES CITOYENNES

Retour sur les concepts de science citoyenne et de citoyens capteurs

Outre le recours grandissant à la cartographie 2.0 par les gestionnaires des territoires, le développement d'une culture de la contribution géographique nous amène à nous interroger également sur le renouvellement des interactions entre les citoyens et les scientifiques. Les initiatives de science citoyenne⁶, lesquelles désignent des programmes de recherche associant des scientifiques à une participation d'amateurs volontaires (Irwin, 1995 ; Leach et al, 2005) évoluent rapidement avec la démocratisation d'outils comme les GPS autonomes ou les téléphones intelligents. Une grande partie des informations collectées par les volontaires dans le cadre de projets de science citoyenne est de nature géographique (localisation d'animaux ou de plantes, répartition des espèces, relevés atmosphériques, etc.). Afin d'ouvrir les sciences à la société civile, certains géographes anglo-saxons comme Goodchild (2009) ou Haklay (2010) suggèrent notamment de développer une approche hybride basée sur le recours aux dispositifs de géolocalisation, pour impliquer davantage les citoyens dans la collecte de données localisées et la réflexion géographique. Cette proposition repose sur l'idée de « citoyen capteur » (*citizen as sensors*), selon laquelle chaque être humain est capable d'agir comme un capteur intelligent. Équipés d'outils simples comme des GPS, des téléphones intelligents ou des instruments de mesure de variables environnementales, les citoyens sont en mesure de constituer des sources d'observation utiles, efficaces et scientifiquement rigoureuses.

Quelques initiatives de programmes de sciences citoyennes basées sur les citoyens capteurs

Relevés de pollution atmosphérique et sonore

Les projets de science citoyenne relatifs à la qualité de l'environnement et aux mesures de pollutions se sont multipliés dans diverses grandes villes du monde. Ces projets permettent de recueillir un grand nombre de données en multipliant les sources. En France, le projet Montre Verte⁷ illustre bien les potentialités de ce type d'initiatives basées sur le concept de citoyen capteur (Plantin, 2009). Ce programme expérimente les possibilités d'une mesure collective de la pollution en milieu urbain (taux d'ozone et niveau de bruit). Le dispositif se compose d'une montre qui contient un capteur d'ozone, un capteur de décibel et une puce GPS. Dans les faits, la montre capte les données et les envoie (par *Bluetooth*) au téléphone portable, lequel renvoie les données vers un serveur distant. Cette application permet de visualiser en temps réel, sur une carte en ligne, les données géolocalisées des niveaux de pollution à partir des parcours individuels des porteurs de la montre. De nombreux autres programmes similaires existent. Noise Tube propose à ses utilisateurs une application mobile pour capturer l'ambiance sonore environnante à l'aide du microphone intégré, et lorsque le téléphone le permet, de géolocaliser les mesures. Les visualisations inédites qu'offrent ce type d'applications permettent entre autres de mieux caractériser les zones et de proposer des solutions

⁶ En pratique, les citoyens volontaires sont invités à des observations, des mesures ou des comptages. Les données collectées sont transmises aux scientifiques afin qu'elles soient traitées et analysées. Encore peu développés en France, mais très populaires dans les pays anglo-saxons depuis près d'un siècle, la science citoyenne est largement reconnue et respectée dans plusieurs domaines (écologie, botanique, astronomie, zoologie, etc.).

⁷ Il s'agit d'une expérimentation portée par la FING (Fondation Internet Nouvelle Génération) et développée en partenariat avec l'équipe de recherche CITU (Paris 1/Paris 8).

pour lutter contre la pollution sonore (Maisonneuve *et al.*, 2008). Tout internaute peut afficher les données sur *Google Earth*, et comparer les niveaux de bruit de 150 villes à travers le monde.

Figure 2.2.4.3-3: Le projet la Montre verte



Observation de la faune et de la flore

Dans le domaine de la biodiversité ou de l'écologie, l'implication du grand public modifie substantiellement les modalités de suivi environnemental en ce qu'elles ne reposent plus exclusivement sur la communauté scientifique (Simard et Demers, 2010). Ce type d'initiatives s'adresse davantage à un public de passionnés (randonneurs, biologistes ou ornithologues amateurs, etc.). De nombreux projets relatifs à l'inventaire et à la surveillance de la prolifération des espèces de plantes exotiques envahissantes se sont développés en Amérique du Nord. Pour exemple, EddMaps, Volunteers and Invasives Plants ou IMapInvasives proposent aux randonneurs de rapporter leurs observations soit en ligne directement sur une carte, ou alors par l'intermédiaire des saisies effectuées sur le terrain (importation des coordonnées GPS). Au niveau de la faune, la communauté ornithologique a mis en place de nombreux programmes d'observations et de recensement des oiseaux basés sur la géolocalisation, tels que Christmas Bird Count, Geobirds ou eBird. Ces projets de bases de données cumulatives sont utilisés par des observateurs d'oiseaux, des chercheurs et des spécialistes de la conservation afin de mieux connaître la répartition et la chronologie des déplacements des oiseaux (Wiersma, 2010). Autre forme originale de programme relatif à la faune, le programme Roadkill Observation System, a pour objectif de répertorier des observations d'animaux écrasés en Californie. Les volontaires parcourent les autoroutes et les routes de campagne pour localiser et répertorier à l'aide de GPS les animaux morts sur les routes. À partir de ces données et en les recoupant avec d'autres sources, les chercheurs peuvent identifier les zones les plus meurtrières et les espèces les plus sensibles afin de mettre en place des dispositifs de protection adéquats.

LA CARTOGRAPHIE 2.0 AU SERVICE DE L'INTELLIGENCE TERRITORIALE

Vers une intelligence territoriale en réseau

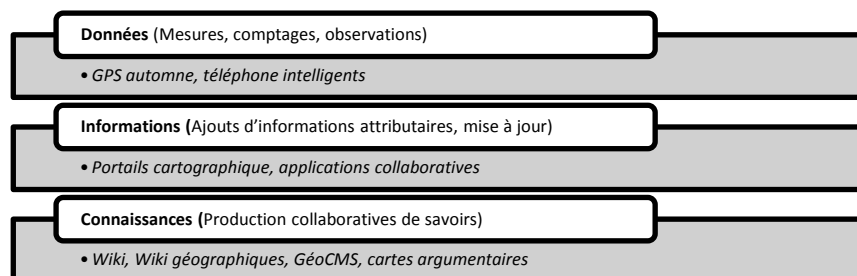
Comme nous l'avons développé, les possibilités d'arrimer la cartographie 2.0 à la planification participative, comme aux sciences citoyennes, sont nombreuses même si elles demeurent aujourd'hui encore sous-exploitées. Plus largement, la démocratisation des technologies géospatiales auprès de la société civile nous amène à nous interroger sur le développement de l'intelligence territoriale qui repose pour beaucoup sur les démarches informationnelles et participatives. L'intelligence territoriale est une démarche d'information et de communication territoriale, de création de contenus territoriaux innovants susceptible de favoriser la collaboration et l'adhésion autour de projets nouveaux (Bertacchini, 2007 ; Herbaux, 2007). Le concept repose essentiellement sur la mise en réseau et la création de lien entre les

acteurs du territoire. Les systèmes d'information territoriaux permettent de créer un environnement d'apprentissage propice au développement territorial en offrant la possibilité d'une mutualisation et d'une diffusion de connaissances multiples et transdisciplinaires. Pour ce faire, l'utilisation d'outils d'analyse et de prospection comme les SIG permet aux organisations territoriales de mieux connaître leur territoire, de réagir en situation de crise et de mieux gérer et aménager le territoire.

L'accessibilité et l'appropriation grandissante des TIC (dont les technologies géospatiales constituent un sous-ensemble) représentent un enjeu majeur de la participation et du partenariat (Girardot, 2004 ; Roche et Caron, 2009). Avec les outils de la cartographie 2.0, de nouvelles manières de diffuser, de produire et de partager de l'information géographique se profilent. Les applications actuelles permettent d'organiser les échanges et le travail collectif des acteurs dans des environnements à la fois simples au niveau des interfaces tout en étant robustes techniquement. Les portails cartographiques comme ceux déployés par les collectivités apparaissent comme des instruments de mutualisation et de production d'informations et de connaissances. À cela s'ajoute la complémentarité avec les systèmes de gestion de contenu nouvelle génération à l'image des wikis pour la production collaborative de savoirs. Dans la lignée des réseaux ouverts, l'intelligence collective (Lévy, 1994) qui désigne la capacité d'un groupe d'acteurs à atteindre, dans le cadre d'une action, une performance d'un niveau supérieur se développe rapidement avec les outils du Web 2.0 à l'image d'initiatives cartographiques grands public comme *Google Earth*, *Wikipédia*⁸ ou *OpenStreetMap*⁹.

Plusieurs fondements à l'intelligence territoriale évoluent donc avec la cartographie 2.0. D'une part, l'accessibilité accrue aux technologies géospatiales induit une démocratisation de masse des usages de la géomatique (*Google Earth* compte aujourd'hui plus de 400 millions d'utilisateurs et on estime à plus de 400 millions le nombre de GPS automobiles en circulation et 500 millions celui de téléphones intelligents). D'autre part, la mise en réseaux des acteurs est facilitée par le rôle d'intermédiation que jouent les portails cartographiques. Ces plateformes introduisent une rupture dans les pratiques amateurs telles qu'on les observait avant, une rupture quantitative qui repose sur la démocratisation des outils de publication, l'imbrication des logiques de communication personnelle et de masse, la cohabitation des pratiques amateurs et professionnelles (qui disposent d'instruments similaires) et la possibilité de toucher un public très large. En complément, les nouveaux formats d'échanges et langages permettent une interopérabilité des applications plus poussée, favorisant ainsi les partenariats, les échanges de données et la production collaborative de contenus.

Figure 2.2.4.3-4: De nouvelles modalités de production et de mises à jour des contenus géographiques



⁸ Fusion entre *Google maps* et Wikipédia, Wikimapia compte plus de douze millions lieux répertoriés.

⁹ Projet collaboratif de création d'une base de données libre et ouverte des rues et des routes du monde.

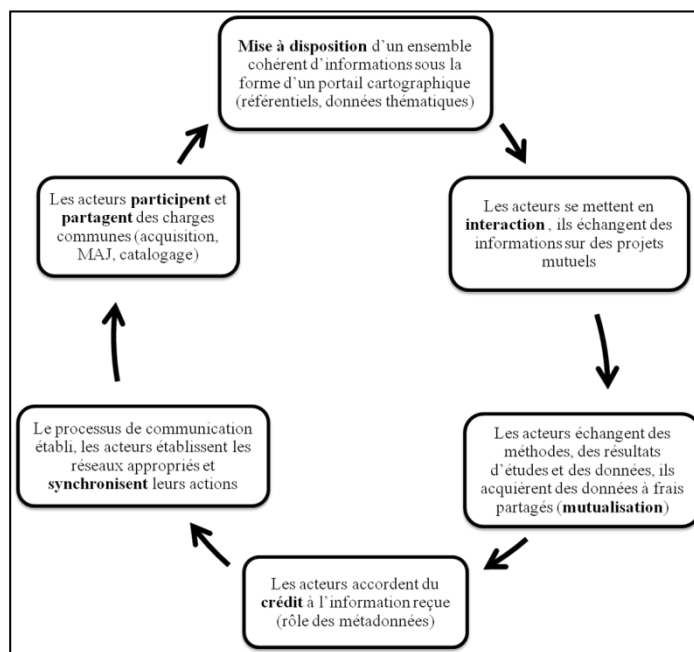
De nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour la production de contenus hybrides

Les outils, les pratiques comme les formes d'information géographique évoluent rapidement, mais la question de la qualité et de la confiance accordée aux sources de données amateurs (documentation, précision, spécification) est centrale pour que leur utilisation pleine et entière soit possible. Les limites et difficultés liées à ce mode de production ne sont bien entendu pas à sous-estimer (motivations variables des contributeurs, hétérogénéité des contenus, documentation, etc.). Les applications cartographiques 2.0 existantes restent assez limitées tant au niveau de la précision que de la qualification des données : incapacité à assurer la traçabilité des objets géométriques et absence de métadonnées par exemple. D'où la nécessité de développer des applications cartographiques s'appuyant sur des méthodes de mobilisation et de formalisation des connaissances citoyennes renouvelées, à l'image de la géocollaboration ou de la wikification.

La *géocollaboration* qui désigne les approches ou les situations collaboratives utilisant des données géographiques et des technologies géomatiques (MacEachren et Brewer, 2004 ; Pornon et Noucher, 2007) représente l'un des principaux axes de réflexion pour envisager de manière renouvelée la cartographie participative. Reposant sur l'interaction permanente des contenus et des usagers, ce type de situation permet de faire émerger de nouvelles connaissances localisées par le dialogue et la confrontation des savoirs, et ce en s'affranchissant des contraintes de temps, de lieu, d'outils, et de procédures (figure 5). Dans la continuité de la géocollaboration, la *wikification* de l'information géographique renvoie au développement des applications cartographiques en ligne reposant sur un système de gestion des contenus de type wiki à l'image de Wikipédia (Sui, 2008). Les principes de base d'un wiki sont en rupture avec la production linéaire de l'information et le fonctionnement hiérarchique traditionnel. Ils adoptent une approche itérative et non cumulative de la production de connaissances. Deux fonctionnalités confèrent aux wikis géographiques une particularité collaborative avancée. D'une part, les contenus géolocalisés peuvent être modifiés, enrichis, mis à jour et supprimés par chacun des utilisateurs. D'autre part, toutes les contributions des utilisateurs concernant les objets et les attributs sont archivées et consultables par le biais d'un historique des actions. Ce mode de production de contenus géographiques favorise une construction dynamique et collective des connaissances, tout en créant une transversalité entre les utilisateurs.

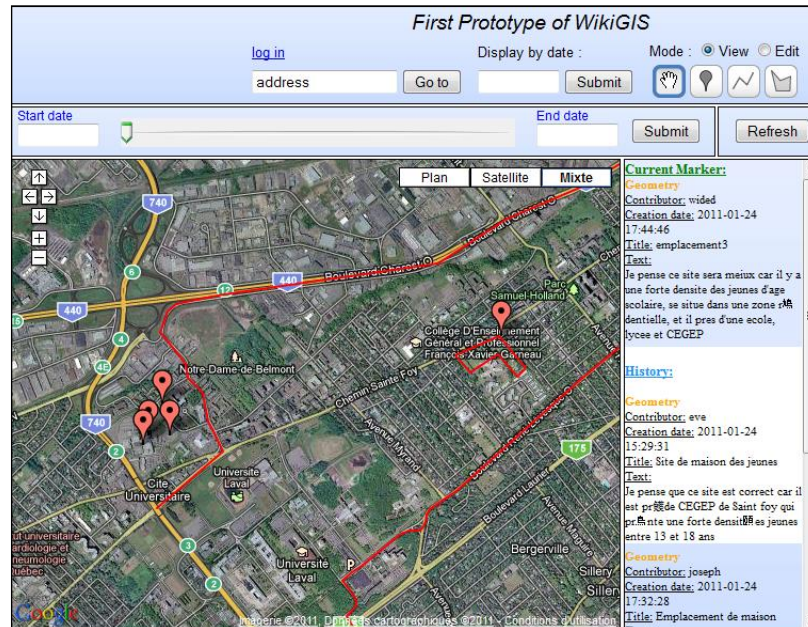
Figure 2.2.4.3-5: Dynamique « théorique » de géocollaboration

(D'après Bertacchini,2007 ; Pornon et Noucher,2007)



Le prototype du WikiSIG développé au sein du Centre de recherche en géomatique de l'Université Laval illustre ce propos (figure 6). Cette application cartographique collaborative basée sur architecture Web client/serveur classique s'appuie sur un système de gestion des contenus de type wiki. Une des forces du WikiSIG par rapport aux autres applications existantes tient dans sa capacité à assurer efficacement la traçabilité documentée des composantes géométrique et descriptive des entités constituant la carte (Mericskay et Roche, 2010). Que ce soit un point, une polyligne, un polygone ou un commentaire, chaque action dans la base de données du WikiSIG (relocalisation des objets, modification de la géométrie, ajouts d'informations descriptives, etc.) est archivée, associée à un contributeur ainsi qu'à une date. L'archivage des actions permet de retracer l'évolution de la conception des objets de la carte en fonction des contributeurs à la manière d'un article de Wikipédia. Et la prise en compte du temps dans la conception collaborative des objets permet par exemple de visualiser l'évolution d'un tracé d'une ligne de bus ou d'un périmètre de manière temporelle. En combinant les principes d'itération et de traçabilité propres aux wikis et celui d'argumentation spatialisée des cartes argumentaires (Rinner, 2001), la richesse de ce prototype repose principalement sur le fait qu'il donne à voir le processus de conception collaborative de connaissances spatialisées tout en assurant la traçabilité des actions. Ce qui est particulièrement intéressant dans un contexte de concertation où chacun apporte sa contribution au projet.

Figure 2.2.4.3-6: Interface du WikiSIG



CONCLUSION

L'objectif de cette communication consistait, à travers l'exploration des techniques et des usages de la cartographie 2.0, à mettre en évidence leurs potentialités pour la production de connaissances hybrides. Ce faisant, nous avons pu expliciter par une série d'exemples concrets les nombreux avantages que présentent ces nouveaux outils pour l'implication d'une multitude d'acteurs (professionnels comme amateurs) autour de divers types de projets. Notamment au niveau du caractère opérationnel de ces outils qui demeurent simples, conviviaux, évolutifs, accessibles à des non-initié tout en répondant aux exigences plus poussées des professionnels (De Sède-Marceau *et al.*, 2011). Néanmoins, il reste encore du chemin à parcourir pour faire de la cartographie 2.0 un véritable outil de participation au service de l'intelligence territoriale. Les potentialités existent tant sur le plan des techniques que des pratiques professionnelles et amateurs. Mais il est important de réfléchir aux innovations socio-politiques qui accompagnent le développement de ces technologies selon la perspective des usages.

La technologie n'a en effet pas de sens, de valeur et de conséquence en elle-même sur l'amélioration d'un processus social comme la démocratie participative ou l'intelligence territoriale (Roche, 2003 ; Mericskay, 2011). La variable déterminante réside dans la pratique individuelle et collective. De plus, la maîtrise du cycle de vie de ces données hybrides, de leur acquisition à leur valorisation, reste un élément central des projets. Il convient donc de s'interroger avant tout sur les besoins réels et les modalités d'appropriation (présentes et futures) de ces technologies par les organisations territoriales et les citoyens (collectifs territorialisés, associations, communautés de pratique, etc.). L'appropriation de ces outils, le partage de la donnée et son évolution vers la coproduction, aboutissement logique d'une véritable approche participative voire collaborative, ne seront favorisés que par un travail de sensibilisation autour des potentialités de la cartographie 2.0 et d'intégration progressive au sein des nombreux dispositifs déjà existants.

BIBLIOGRAPHIE

- Bertacchini, Y. (2007). L'intelligence territoriale. Toulon, Presses Technologiques,.
- Blondiaux, L. and Y. Sintomer (2002). "L'impératif délibératif " Politix(57): 17-35.
- Bruns, A. (2008). Blogs, Wikipedia, Second Life, and Beyond. From Production to Produsage. New York, Peter Lang.
- Budhathoki, N. R., Z. Nedovic-Budic, et al. (2010). "An Interdisciplinary Frame for Understanding Volunteered Geographic Information." Geomatica **64**(1): 11-26.
- Bugs, G., C. Granell, et al. (2010). "An assessment of Public Participation GIS and Web 2.0 technologies in urban planning practice in Canela, Brazil." Cities **27**(3): 172-181.
- Cai, G. and B. Yu (2009). "Spatial Annotation Technology for Public Deliberation." Transactions in GIS **13**: 123-146.
- Caquard, S. (2001). Des cartes multimédia dans le débat public. Pour une nouvelle conception de la cartographie appliquée à la gestion de l'eau, Université J. Monnet de St Etienne. **Thèse de doctorat**.
- Coleman, D. J., Y. Georgiadou, et al. (2009). "Volunteered Geographic Information: the nature and motivation of producers." International Journal of Spatial Data Infrastructures Research **4**: 332-358.
- Crampton, J. (2009). "cartography : Maps 2.0." Progress in Human Geography **33**(1): 91-100.
- De Longueville, B. (2010). "Community-based geoportals: The next generation? Concepts and methods for the geospatial Web 2.0." Computers, Environment and Urban Systems **34**(3): 299-308.
- De Longueville, B. and N. Ostländer (2009). Addressing vagueness in Volunteered Geographic Information (VGI) - A case study. GSDI-11. Rotterdam.
- De Sède Marceau, M. H., A. Moince, et al. (2011). "Le développement d'observatoires territoriaux, entre complexité et pragmatisme." L'espace géographique **40**(2): 117-126.
- Debarbieux, B. and S. Lardon (2003). Les figures du projet territorial. La Tour d'Aigues, Aube : Datar.
- Elwood, S. (2009). "Geographic Information Science: new geovisualization technologies – emerging questions and linkages with GIScience research." Progress in Human Geography **33**(2): 256-263.
- Flichy, P. (2010). Le sacre de l'amateur, sociologie des passions ordinaires à l'ère numérique. Paris, Seuil.
- Gauthier, M., M. Gariépy, et al. (2008). Renouveler l'aménagement et l'urbanisme : planification territoriale, débat public et développement durable. Montréal, Presses de l'Université de Montréal.
- Ghose, R. (2009). GIS and Citizen Participation: Urban Revitalization Projects in the USA. Organizational Facets of GIS. S. Roche and C. Caron. London, John Wiley & Sons: 313
- Girardot, J. J. (2004). Intelligence territoriale et participation. 3ème rencontres "TIC et territoires, quels développements ?" Lille.
- Goodchild, M. F. (2007). "Citizens as Voluntary Sensors: Spatial Data Infrastructure in the World of Web 2.0." International Journal of Spatial Data infrastructure Research **2**: 24-32.
- Goodchild, M. F. (2009). "NeoGeography and the nature of geographic expertise." Journal of Location Based Service **3**(2): 82-96.

- Haklay, M. (2010). "How good is volunteered geographical information? A comparative study of OpenStreetMap and Ordnance Survey datasets " Environment and Planning B: Planning and Design **37**(4): 682-703.
- Haklay, M., A. Singleton, et al. (2008). "Web Mapping 2.0: The Neogeography of the GeoWeb." Geography Compass **2**(6): 2011-2039.
- Hall, G. B., R. Chipeniuk, et al. (2010). "Community-based production of geographic information using open source software and Web 2.0." International Journal of Geographical Information Science **24**(5): 761-781.
- Herbaux, P. (2007). Intelligence territoriale : repères théoriques. Paris, L'Harmattan.
- Herring, C. (1994). An Architecture of Cyberspace: Spatialization of the Internet, U.S: Army Construction Engineering Research Laboratory.
- Hudson-Smith, A., A. Crooks, et al. (2009). "NeoGeography and Web 2.0: concepts, tools and applications." Journal of Location Based Service **3**(2): 118-145.
- Irwin, A. (1995). Citizen science : a study of people, expertise and sustainable development. London ; New York, Routledge.
- Leach, M., I. Scoones, et al. (2005). Science and citizens : globalization and the challenge of engagement. London ; New York, Zed Books.
- Lévy, P. (1994). L'intelligence collective : pour une anthropologie du cyberspace. Paris, Éditions La Découverte.
- MacEachren, A. M. and I. Brewer (2004). "Developing a conceptual framework for visually-enabled geocollaboration." International Journal of Geographical Information Science **18**(1): 1-34.
- Maurel, P. (2001). Les représentations spatiales : concepts de bases et éléments de typologie. Représentations spatiales et développement territorial. S. Lardon, P. Maurel and V. Piveteau. Paris, Hermès: 75-108.
- Mc Hugh, R., S. Roche, et al. (2009). "Towards SOLAP-Based Public Participation GIS " Journal of Environmental Management **90**(6): 2041-2054.
- Mericskay, B. (2011). "Les Sig et la cartographie à l'ère du *géoWeb*, vers une nouvelle génération de Sig participatifs." L'Espace géographique **40**(2): 142-153.
- Mericskay, B. and S. Roche (2010). Cartographie numérique nouvelle génération: impacts de la néographie et de l'information géographique volontaire sur la gestion urbaine participative. HyperUrbain II, nouvelles cartographies, nouvelles villes. K. Zreik. Paris, Europia: 218.
- Péribois, C. (2008). Usage de l'information géographique dans la gestion participative du territoire. Département de géographie, Université d'Angers. **Thèse de doctorat**.
- Pisani, F. and D. Piotet (2008). Comment le Web change le monde : l'alchimie des multitudes. Paris, Pearson Village Mondial.
- Plantin, J. C. (2009). La révolution géospatiale : analyse des nouvelles pratiques de l'espace à travers la cartographie numérique. Laboratoire Paragraphe Paris 8. **Mémoire de maîtrise**.
- Pornon, H. and M. Noucher (2007). "Bilan et perspective de 20 années de géomatique : Vers des SIG plus collaboratifs, la Géo-collaboration." Géomatique Expert **58**: 56-60.

- Quoniam, L. and L. Arnaud (2009). Du Web 2.0 à l'intelligence compétitive 2.0 7eme Colloque du chapitre français de l'ISKO, Intelligence collective et organisation des connaissances Lyon.
- Rinner, C. (2001). "Argumentation maps - GIS-based discussion support for online planning." Environment and Planning B: Planning and Design **28**(6): 847–863.
- Rinner, C., C. Kessler, et al. (2008). "The use of Web 2.0 concepts to support deliberation in spatial decision-making." Computers, Environment and Urban Systems **32**: 386-395.
- Roche, S. (2003). Usages sociaux des technologies de l'information géographique et participation territoriale. Les figures du projet territorial. B. e. L. Debarbieux, Sylvie. Paris, L'Aube.
- Roche, S. and C. Caron (2009). Organizational Facets of GIS. London, John Wiley & Sons.
- Sample, J., K. Shaw, et al. (2008). Geospatial Services and Applications for the Internet. New-York, Springer.
- Scharl, A. and K. Tochtermann (2007). The Geospatial Web : How Geobrowsers, Social Software and the Web 2.0 are Shaping the Network Society. London, Springer.
- Seeger, C. (2008). "The role of facilitated volunteered geographic information in the landscape planning and site design process." GeoJournal **72**(3): 199-213.
- Simard, N. and A. Demers (2010). Conception d'outils Web interactifs de dépistage et d'inventaire adaptés aux espèces exotiques envahissantes (IEEE). D. d. p. é. e. d. parcs, Ministère du Développement durable, de l'environnement et des parcs (MDDEP).
- Sui, D. (2007). Understanding Volunteered Geographic Information (VGI): Or how to prevent wiki GIS from becoming wacky GIS? Workshop on VGI. Santa Barbara.
- Tapscott, D. and A. D. Williams (2007). Wikinomics : Wikipédia, Linux, You Tube-- : comment l'intelligence collaborative bouleverse l'économie. Paris, Pearson/Village mondial.
- Tulloch, D. (2008). "Is VGI participation ? From vernal pools to Video Games." GeoJournal **72**(3): 161-171.
- Wiersma, Y. F. (2010). " Birding 2.0: citizen science and effective monitoring in the Web 2.0 world." Avian Conservation and Ecology **5**(2): 13.

3 SYNTHÈSE DES TRAVAUX

Titre de l'article **Synthèse des travaux d'IT-Gatineau 2011**

Auteur **Denis Y. Charlebois, en collaboration avec Reda Bensouda, coordonnateur du CeRTIT**

3.1 Introduction

Dresser une synthèse des travaux de la conférence IT-Gatineau 2011 est un peu comme tenter de fixer un contour aux notions d'intelligence, d'ingénierie et de communication territoriales. Le projet consiste à examiner les textes produits dans le cadre de la conférence IT-Gatineau 2011 et à y déceler des indices de convergence sémiologique, de parenté de sens, sur les notions de territoire, d'intelligence, d'ingénierie et de communication, de même que sur les amalgames d'intelligence territoriale, d'ingénierie territoriale et de communication territoriale. Voilà donc l'exercice auquel nous nous attablons, sachant à l'avance qu'il sera incomplet à cause de son envergure notamment. Cela ne justifie certes pas d'éviter de s'y attaquer.

En appui à l'exercice de synthèse que nous entreprenons, outre les nombreuses et riches contributions reçues personnellement des participants à la Conférence, nous convoquons l'exceptionnelle base de données linguistique que constitue le site Internet du Centre de Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales (CNRTL, *Accueil du site*). Ce choix est justifié par l'abondance des renseignements qu'on y retrouve et la multiplicité des dimensions de la base de données : lexicographie, étymologie, synonymie, antonymie, proxémie, concordance...

La synthèse des travaux d'IT-Gatineau 2011 présente donc la contribution des auteurs, combinée aux définitions documentaires, sous trois volets : des concepts élémentaires, des concepts composites et des enjeux de connaissance et de pratique transversaux. Les concepts élémentaires comprennent les définitions de territoire, d'intelligence, d'ingénierie, d'information/communication et d'aménagement/développement. Les concepts composites permettront de cerner les notions d'intelligence territoriale, d'ingénierie territoriale et de communication territoriale. En complément, la réflexion portera celles d'intelligence collective, de compétence et de prospective territoriales. Enfin, certains enjeux, présents dans toutes les formes de l'intervention réflexive ou agissante sur les territoires, sont désignés comme transversaux: les questions sociales (genre, générations, origine ethnique ou nationale, etc.), les enjeux écologiques (protection/préservation de l'environnement, équilibre entre nature et développement, etc.) et les outils techniques pour la connaissance ou l'aménagement des territoires.

Au terme de l'exercice de synthèse, si la Conférence a servi à préciser quelque peu le sens des termes et leur portée, elle aura atteint son objectif.

3.2 Des concepts élémentaires

D'entrée de jeu, tenter de définir des concepts ayant en commun le qualificatif de « territorial » pose peut-être la question de réfléchir sur ce qu'est le territoire en soi. De nombreux participants à la Conférence ont abordé le sujet. En voici quelques témoignages, complétés de références pertinentes sur le sujet.

3.2.1 Le territoire

Ainsi, Dumas suggère une définition du territoire dans le domaine philosophique, mais qui en pose a priori les caractéristiques les plus essentielles : *Un territoire est un objet complexe, flou, évolutif et multiple au sens de la théorie de la complexité d'Edgard Morin (2005).* (Dumas, 2011)

Le CNRTL (CNRTL, *Territoire*) définit le territoire comme *une étendue de terre, plus ou moins nettement délimitée, qui présente généralement une certaine unité, un caractère particulier*. Plus spécifiquement en rapport avec les collectivités humaines, il le présente comme *une étendue de la surface terrestre où est établie une collectivité humaine*.

Sur la question du lien entre la collectivité humaine avec l'espace géographique, Marek, Breuer et Devillet (2011) avancent que

Si la notion de territoire est polysémique, le dénominateur commun est la projection d'une communauté sur un espace : les hommes et les femmes l'organisent, l'aménagent, le gèrent, définissent son projet et y mènent des actions concertées. Le territoire est donc par définition dynamique et équivoque.

Cette définition pose donc la relation entre un espace géographique et une communauté humaine comme élément fondamental de l'idée de territoire. Le concept est repris par plusieurs participants à la Conférence, chacun l'adaptant aux circonstances de ses recherches et de ses pratiques particulières.

Ainsi, Joyal cite divers auteurs au sujet du territoire.

Quelle que soit l'approche privilégiée, le territoire renvoie simultanément à un espace et à des acteurs. (Khan, 2010)

Le territoire s'avère bien plus qu'une simple base physique puisqu'il représente une trame de relations aux origines historiques faites de liens dépassant les facteurs liés aux ressources naturelles, aux coûts de transport et de communication. Turnes (2011)

(Joyal, 2011)

Sur un plan davantage socio-politique, il présente des vues concordantes :

D'une simple localisation des activités économiques, l'espace est devenu un acteur essentiel du développement économique à travers la notion de territoire. Askour (2009)

Avec Azkour (2010), (...), le territoire (peut être considéré) comme un lieu de coopération, de coordination et d'action.

Les territoires résultent de formes spécifiques d'interrelations sociales émanant d'individus, d'entreprises et d'organisations susceptibles à l'échelon local de développer une dynamique offrant un meilleur contrôle de leur avenir immédiat Rocha et Bursztyn (2008).

Comin et Torres Freire (2009) signalent que le territoire se définit comme un «acteur» profitant des effets de proximité et d'agglomération en vue de diminuer l'incertitude à la faveur d'une gouvernance mettant en présence des intervenants de divers milieux socio-économiques.

Thouément et Charles (2011), traitant d'identité, indiquent que « le territoire est *une forme d'organisation et de coordination, inscrite géographiquement et construite socialement*. Ils distinguent trois grandes caractéristiques du territoire dit pertinent, à savoir *qu'il fait sens pour ses habitants, qu'il mobilise ses acteurs, et qu'il offre un cadre adéquat pour créer des projets de développement*.

Dans un registre à saveur entrepreneuriale, Chaigneaux (2011) avance qu'*au-delà de l'offre d'un environnement physique, le territoire est aujourd'hui une offre de liens, de connexions, de « branchements », de synergies ... et pour tout dire, de dynamiques !*

Dans un article hors d'IT-Gatineau 2011¹, Pelissier et Pybourdin (2009/4) présentent une *vision du territoire comme espace de valorisation de ressources construites selon une logique endogène et favorise le partage de l'information selon une logique coopérative*. Elles ajoutent :

Le territoire se définit par ce dont il est capable : un lieu social de proximité se construisant pour concevoir horizons et projets (...) Et le territoire, loin d'être un domaine de repli, est appelé à être un espace de relations et d'ouverture instituant sa cohérence propre et son lien avec le monde. L'effet de proximité (cognitive, institutionnelle, organisationnelle) qui caractérise le territoire aide à créer la confiance et concourt à la visibilité des enjeux, des initiatives et des porteurs (...) Lieu de ressources humaines, il devient donc un site privilégié de constitution du capital social. Par là, il sera la base de la gouvernance de demain (Courlet, 2003) (...) Elle (la CaENTI) considère le territoire non pas comme un espace d'application de politique déconcentrée d'intelligence économique, mais comme un lieu d'émergence d'une nouvelle conception de la gouvernance locale dans le cadre du développement durable (Dumas, 2007).

Ainsi, le territoire revêt intrinsèquement une dimension politique, comme en font foi d'autres auteurs. Citant Pecqueur (2000), Clergeau et Violier (2011) affirment que *le territoire est plus qu'un réseau, c'est la constitution d'un espace abstrait de coopération entre différents acteurs avec un ancrage géographique pour engendrer des ressources particulières et des solutions inédites*.

Par ailleurs, rappelant les fondements du rapport homme/nature, Desmarais et Ritchot (2000) déplorent la portée quelque peu utilitariste prêtée à cette notion dans les travaux des pionniers tels MacKinder, Ratzel, de La Blache ou Le Lannou. Ils prônent l'extension du concept à une dimension politique, désignée « l'interdit de propriété ». Reprenant à son compte le discours de Desmarais et Ritchot, notre regretté Serge énonce la suite de la réflexion, en en élargissant l'étendue :

Le rapport homme/nature (est défini) comme étant un processus multidimensionnel, temporalisé. Pour rendre compte adéquatement de la relation société/environnement, il est impératif d'associer dans une même démarche, les sphères du culturel, du social, du politique et de l'économique. À ce titre, ce rapport homme/monde interpelle une approche d'analyse interdisciplinaire. Dans ses diverses réalités (concrète et imaginaire), le territoire est un lieu d'enjeux économiques, politiques, sociales et culturelles. Dans cette perspective, il est important d'étudier les diverses interactions (Gagnon, Charlebois et Stöckli, 2009).

En définitive, le territoire n'est pas une chose simple. Moine et Faivre (Moine et Faivre, 2011) le présentent comme un système complexe.

Le territoire est un système, et doit être replacé au cœur de la complexité qui le caractérise. Fondamentalement dynamiques, les territoires évoluent donc sous l'influence de leurs éléments internes, les acteurs, qui utilisent, aménagent et gèrent l'espace géographique, multipliant ainsi les objets au travers de quatre fonctions élémentaires (approprier, habiter, produire, échanger), tandis que l'espace géographique leur renvoie contraintes et aménités, en une boucle de rétroaction ininterrompue qu'influence de surcroît des éléments dits externes. Abordé de manière systémique, le concept de territoire ainsi défini, constitue un support intellectuel et technique afin de lier des outils qualitatifs et graphiques (frise temporelle, approche hiérarchique descendante, graphe causal), ou quantitatifs (bases de données, SIG, etc.) par le biais d'un ensemble de questionnements. Leur mobilisation va permettre, en plusieurs temps, de structurer un ensemble de données et d'informations qui vont constituer le socle de l'intelligence

¹ Dans cet article, les textes en surbrillance réfèrent à des publications extérieures à la conférence IT-Gatineau 2011.

territoriale autour d'un projet donné. Le territoire est « un construit co-produit instable ou éphémère » (Chalas, 2009), c'est-à-dire vivant.

Ainsi, un territoire peut donc consister en un amalgame d'espace géographique et de collectivité humaine, admettons le terme communauté pour les raisons données ci-après, dont les contours sont déterminés par la force des liens économiques, sociaux, politiques ou culturels entre les membres de la collectivité. À cet effet, si la communauté est l'état, le caractère de ce qui est commun à plusieurs personnes ou un ensemble de personnes vivant en collectivité ou formant une association d'ordre politique, économique ou culturel (CNRTL, Communauté), l'emploi du terme « communauté » est pleinement justifié.

3.2.2 L'intelligence

Pour le CNRTL (CNRTL, *Intelligence*), l'intelligence est une *fonction mentale d'organisation du réel en pensées chez l'être humain, en actes chez l'être humain et l'animal* (définition générale). D'ores et déjà, l'intelligence renvoie à l'organisation de la pensée et à sa traduction sensible en actes. Aux sens de la philosophie et de la psychologie, la même source présente l'intelligence comme *l'ensemble des fonctions psychiques et psycho-physiologiques concourant à la connaissance, à la compréhension de la nature des choses et de la signification des faits ou la faculté de connaître et de comprendre* (CNRTL, *Intelligence*).

L'intelligence, vue comme processus cognitif, d'acquisition et d'interprétation de connaissances, semble être contrainte à un domaine d'objets rationnels, à la limite mesurables pour satisfaire l'impératif moderne des indicateurs de gestion. Cette dimension ne saurait occulter, par omission, celle d'une appréhension non rationnelle des phénomènes désignée *intelligence émotionnelle*². Une bonne compréhension de la dynamique des territoires ne peut, à notre avis, faire l'économie d'aucune dimension des phénomènes à étudier.

Par ailleurs, dans une de ses acceptions anglaises, *l'intelligence* renvoie plutôt au domaine du renseignement de sécurité : *information concerning an enemy or possible enemy or an area; also : an agency engaged in obtaining such information* (Merriam-Webster, *Intelligence*); the gathering or distribution of information, especially secret information (Dictionary.com, *Intelligence*). Si ces définitions semblent éloigner l'intérêt de la question centrale du développement territorial, elles pourraient en avoir constitué le fondement, comme en fait foi Knauf (2007) en passant en revue les organismes responsables de l'application de l'intelligence économique en France (à titre d'illustration) :

La Direction de la Surveillance du Territoire (DST)

La DST est un service de renseignement de sécurité disposant de pouvoirs de police judiciaire spécialisée. Ses missions sont de trois types : contre-espionnage, contre-terrorisme, protection du patrimoine économique et scientifique. Elle est là pour aider les acteurs socio-économiques à définir les risques, les détecter et les en protéger.

La notion d'intelligence comporte plusieurs acceptions en fonction des angles de vue diversifiés selon lesquels elle est abordée par les chercheurs ou par les praticiens.

L'intelligence humaine (agit) comme base de l'Intelligence territoriale pour une nouvelle démocratie en réseau, prenant effet de la perte de légitimité de l'état nation (Cuccioletta, 2011).

Les effets anticipés de l'intelligence sont positifs dans la mesure où elle est redistribuée dans un espace géographique ou dans une communauté.

² Voir notamment Goleman, D. (2005), *Emotional intelligence*. Bantam books.

«Mieux répartir l'intelligence, telle est l'une des principales clés de l'aménagement du territoire... les territoires qui réussissent sont ceux qui se construisent grâce à des réseaux d'échanges permanents favorisant des modes de coordination autour de valeurs communes» (Dokou, 2011) (Joyal, 2011)

Sur le plan technique, toutes les composantes d'un espace donné sont inter-reliées. Le sens d'ensemble de la position provient de la compréhension globale des informations du site,

Hillier (1996) defines the notion of intelligibility as "the degree to which what we can see from the spaces that make up the system – that is how many other spaces are connected to it – is a good guide to what we cannot see, that is the integration of each space into the system as a whole". (Woloszyn, 2011)

On se rend donc compte de la place centrale qu'occupe l'information dans l'intelligence, quelle que soit sa forme, individuelle ou collective.

L'intelligence, comme l'action de comprendre qu'elle réalise, est donc affaire d'informations et de connaissances problématisées en vue de la résolution de problèmes. Ce que l'on nomme généralement intelligence, s'observe aussi dans la capacité à formuler le problème à résoudre.

(...)

L'intelligence–intelligence exprime « la représentation finalisée de ce que l'on se fait d'une situation » (Simon, 1991:24). Ces différences se retrouvent dans les deux acceptions « d'intelligence territoriale », en français (Pelissier, 2009). (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

3.2.3 L'ingénierie

Par ailleurs, le concept d'ingénierie pris en tant que tel (CNRTL, *Ingénierie*), semble porter sur des contenus à valeur technique. Selon le CNRTL (*Ingénierie*), l'ingénierie est *l'ensemble des fonctions allant de la conception et des études à la responsabilité de la construction et au contrôle des équipements d'une installation technique ou industrielle (en anglais : engineering)*. Cette définition est manifestement un peu étroite pour correspondre au sens qui se dégage des travaux sur l'ingénierie territoriale. À cet effet, le terme « réingénierie » (accepté en contexte québécois avec certaines réserves mais absent du CNRTL), élargit la notion vers les processus de gestion. Deux définitions de l'ingénierie sont proposées par l'Office québécois de la langue française :

Démarche de gestion qui consiste à analyser en profondeur et à redéfinir entièrement les façons de faire ou processus dans le but d'identifier et d'éliminer les activités sans valeur ajoutée et de réduire les coûts et les consommations de ressources.

Démarche de remise en question et de redéfinition en profondeur des processus d'une organisation en vue de la restructurer pour la rendre plus efficace tout en réduisant les coûts.

(GDT-OQLF, Réingénierie)

Si les processus de gestion sont au cœur de la notion d'ingénierie, on peut penser que l'ingénierie en lien avec la gestion des territoires pourrait retenir les termes de démarche, de processus organisationnels, de structuration d'intervention(s) dont l'organisation serait optimisée en vue de l'atteinte d'objectifs définis en commun.

3.2.4 Information/communication

Le CNRTL (*CNRTL, Communication*) définit la communication comme un

Processus par lequel une personne (ou un groupe de personnes) émet un message et le transmet à une autre personne (ou groupe de personnes) qui le reçoit, avec une marge d'erreurs possibles (due, d'une part, au codage de la langue parlée ou écrite, langage gestuel ou autres signes et symboles, par l'émetteur, puis au décodage du message par le récepteur, d'autre part au véhicule ou canal de communication emprunté).

Cette définition, bien qu'un peu technique, présente les acteurs de la communication en tant qu'émetteur et récepteur. Elle indique également que le message transmis entre les acteurs est sujet à des possibilités d'erreurs mais est surtout conditionné par le codage et le décodage dont les paramètres sont souvent déterminés culturellement. Cet aspect de la communication nous semble particulièrement critique dans le cas de la communication territoriale comme nous le verrons plus loin.

À juste titre, Dumas signale que *l'observation immédiate indique qu'il n'est pas de communication sans information, ni d'information sans une communication qui la fait connaître.* (Dumas, 2011). Ainsi, en langue française, à tout le moins, il y aurait une certaine fusion sémantique (pour éviter le terme « confusion » entre les deux termes.

Dans le champ des systèmes d'information géographique, la dimension relationnelle de l'information revêt beaucoup d'importance.

Le passage de la simple consultation d'informations à l'interaction avec les contenus permet la construction de réseaux se basant davantage sur le partage du savoir que sur le simple échange d'informations (Quoniam et Lucien, 2010). (...) Afin d'explicitier les potentialités participatives du géoWeb, il convient de les différencier en fonction du degré d'implication des citoyens : information, consultation et concertation. (...) Les interfaces des SIG participatifs conventionnels étaient trop complexes pour les non-experts. Orientés vers des méthodes quantitatives alors que l'intégration, l'analyse et la représentation des connaissances locales reposent sur des méthodes qualitatives, ils n'étaient pas suffisamment interactifs pour supporter efficacement des processus participatifs (Mc Hugh et al., 2009). (...) Toute une série d'expériences récentes ont ainsi démontré le potentiel du géoWeb et de l'information géographique volontaire pour la mobilisation et la formalisation des connaissances locales (Seeger, 2008 ; Bugs et al., 2009 ; De Longueville et Ostländer, 2009). (Mericskay et Roche, 2011)

Si l'information est essentielle à la compréhension du territoire, elle doit être transmise. La formation est un outil privilégié de partage et de transmission, non seulement d'information, mais également de représentations, de valeurs, de culture au sens général.

En partant du concept de situation de formation qui désigne le contexte particulier pour un individu pour lequel se déroule une formation sur un territoire donné, nous considérons que les situations de formation sont surtout des situations de communication avec toute l'importance des interactions entre leurs acteurs. Il faut noter que la notion de situation est devenue importante pour les sciences de l'information et de la communication comme l'illustrent les travaux de Brigitte Guyot (2006) qui s'est plus particulièrement intéressée aux situations d'information, alors qu'Alex Mucchielli (2010) a davantage exploré les situations de communication. (...) (Les activités de formation font apparaître) des valeurs telles que : l'indépendance, la capacité de se gérer soi-même, la possibilité de s'associer, de diversifier son activité, d'élargir son champ de communication (réseaux sociaux), la liberté de s'ouvrir aux autres et à l'international, etc. (...) Les capitaux nécessaires pour réussir (sont): le capital symbolique (une bonne image de soi), l'économique (les moyens financiers), le social (des relations) et enfin le culturel (la formation nécessaire). (Bourret et al., 2011)

Jean et Lafontaine (2011) parlent de *facteurs dits « intangibles » de développement comme le renforcement des capacités et la mobilisation des communautés*. Insistant sur l'aspect immatériel des biens territoriaux, Pelissier et Pybourdin (2009/4) ajoutent:

L'un des aspects essentiels de ces apprentissages est la confiance entre les acteurs qui permet en particulier de valider des informations sans avoir à valider au préalable les informateurs. Cette mise en confiance dépend d'un sentiment d'appartenance ou d'appropriation territoriale qui participe d'un phénomène de représentation symbolique. Pour que les acteurs locaux pensent leur rapport au territoire par l'intégration progressive d'un sentiment local, il est nécessaire qu'émerge un espace public local dont ils se sentent responsables et pour lequel ils s'engagent dans un projet partagé (Bertacchini, 2006). (...) Les problématiques de la communication des organisations sont au cœur de la constitution et de la vie du réseau par la prise en compte d'une « communication circulaire » (Pybourdin, 2009) orientée vers l'intercompréhension et le sens selon le paradigme de la signification (Boutaud, 1998). Cette forme de la communication en organisation s'oppose à la « communication linéaire », normée et stabilisée, issue du paradigme du signal (Shannon et Weaver, 1948). Elle s'inscrit dans une problématique du lien, du sens, de l'action et de l'interaction qui valorise l'intentionnalité des acteurs locaux, contribue au développement de leur coopération et de leur mise en confiance réciproque au plan local. (...) Les techniques ne changent pas si aisément les constantes anthropologiques majeures dont l'attachement à la communication directe (Breton, 2006).

3.2.5 Aménagement/développement

Notions générales

À nouveau, il est périlleux de résumer en quelques paragraphes l'immense patrimoine intellectuel accumulé autour des notions d'aménagement ou de développement. Nous tenterons néanmoins d'en rappeler quelques fondements à partir des communications présentées à IT-Gatineau 2011. Pour simplifier les termes aménagement et développement, en tant qu'actions concrètes sur les territoires, sont considérés comme équivalents. Il est entendu a priori que ces termes désignent généralement diverses formes de mise en valeur du territoire et de ses ressources, conditionné par l'injonction morale du développement durable.

Dans un ouvrage publié récemment, Corinne Gendron présente sa définition du développement durable, selon laquelle l'environnement est une condition, l'économie un moyen et le social une fin de ce développement (Gendron, 2012). Sans s'attarder sur les termes du développement durable, il convient néanmoins d'insister sur le fait que la notion comporte une dimension politique incontournable.

Le développement des communautés (DC) est défini comme étant un exercice de création d'initiatives locales basé sur la coopération et l'entraide. Il est aussi défini comme « un processus de coopération volontaire d'entraide et de construction de liens sociaux entre les résidents et les institutions d'un milieu local, visant l'amélioration des conditions de vie sur le plan physique, social et économique » (INSPQ, 2002) (Gadoury, Beaulé et Tremblay, 2011)

Le développement territorial (est) conçu comme une « augmentation de la capacité des acteurs à maîtriser les dynamiques d'évolution qui les concernent ». (Deffontaines, Marcelpoil et Moquay, 2001)

Non loin de sa dimension politique, le développement peut être considéré comme une vitrine des valeurs d'une communauté.

La disponibilité des ressources cognitives nécessaires à l'exercice d'un véritable contrôle des processus en lieu et en place dans la ville et son hinterland – consommation des ressources,

développements, production de déchets, pollutions, dysfonctionnements,... – est liée à la nécessité de repositionner les processus en question dans des périmètres locaux (Lane, 2010). Ce changement favoriserait d'aller sur des comportements plus responsables des différents groupes sociaux en terme de durabilité. Vail dit à ce sujet que la production et consommation locale des ressources (y compris les ressources cognitives) engendreraient une plus grande responsabilité éthique et environnementale parmi les populations locales, parce que les impacts sont souvent immédiatement évidents et la correction du comportement plus évidemment entreprise (Vail, 2006). (Hocine, 2011)

Indicateurs de développement

Sans nier l'aspect qualitatif du développement, il y a lieu de souligner les travaux réalisés dans la mesure du développement des territoires.

D'une part, Jean et Lafontaine (2011) ont rapporté

les principaux résultats et un bilan critique d'une expérience de construction d'un système de gestion du développement rural menée au Québec. L'expérience visait la construction et l'expérimentation « d'outils » devant faciliter l'appropriation de la politique par divers groupes d'acteurs participant à sa mise en œuvre et à ce que ces outils puissent tenir compte des aspects non seulement économiques, mais environnementaux et socio-institutionnels du développement et être applicables à l'échelle des municipalités rurales. Les grandes étapes de l'expérience ont permis la conception d'un ensemble intégré d'indicateurs, puis d'un outil de collecte de données et enfin d'un Tableau de bord.

D'autre part, le *Tableau de bord des communautés* (TBC) apparaît comme un outil prometteur pour effectuer le suivi et d'évaluation du développement des communautés et en favoriser le dynamisme.

(Adaptant la) taille des communautés à celle du milieu de vie et en développant une méthode participative et des outils pour accompagner le passage de la connaissance à l'action, plusieurs acteurs régionaux, territoriaux et locaux de la région ont participé étroitement à l'élaboration du « Tableau de bord des communautés ». D'un modèle de connaissance/surveillance des communautés, les partenaires régionaux du projet d'implantation ont voulu en faire un projet d'animation et de mobilisation des communautés. (Gadoury, Beaulé et Tremblay, 2011)

Enfin, il ne faut pas sous-estimer la quantité d'information à traiter et à mobiliser.

Le volume d'informations territoriales pose la question de l'intelligibilité de l'information. Le choix des indicateurs selon les territoires de référence, la forme sous laquelle les rendre disponibles et utilisables, les conditions de ce partage peuvent constituer des liens forts entre les acteurs d'un territoire. (Marek, Breuer et Devillet, 2011)

Clusters

Dans le domaine du développement, la notion des districts industriels ou *clusters* est devenue incontournable. Cette notion fut traitée par Clergeau et Violier en l'appliquant au secteur du tourisme.

Porter (1999, p.207) définit un cluster comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités ». (...) Becattini réinvestit (les travaux de Marshall) et applique la notion de district industriel à l'Italie du Nord. Il définit un district comme : « Une entité socio-territoriale caractérisée par la coexistence active d'une communauté ouverte d'individus et d'une population segmentée d'entreprises. La population

des entreprises est segmentée dans la mesure où les différentes phases du processus productif sont réparties entre ces entreprises, chacune d'entre elles se spécialisant dans l'accomplissement d'une ou plusieurs phases » (Becattini, 1992, p.45). (...) Les clusters (sont) définis comme « un groupe géographiquement proche d'entreprises liées entre elles et d'institutions associées relevant d'un domaine donné, entre lesquelles existent des éléments communs et des complémentarités ».

Reprenant à leur compte la notion de capital intangible du territoire, les auteurs ajoutent:

L'accent (est) mis sur l'intentionnalité du touriste et sa capacité à mobiliser au profit de son projet la constellation territorialisée de valeurs. (Clergeau et Violier, 2011)

3.3 Des concepts composites

3.3.1 L'intelligence économique

L'intelligence économique a fait l'objet de nombreux travaux. Elle a été et continue d'être une véritable école de pensée avec ses penseurs et ses revues spécialisées. Il est impossible de rendre compte dans ces pages de l'effort colossal de théorisation de ce concept et encore moins d'en cerner l'immensité de ses applications. Néanmoins, il est utile de situer l'intelligence économique en amont de la genèse de l'idée de l'intelligence territoriale, ce que nous nous proposons de faire à travers quelques références ciblées.

Tout d'abord, Pelissier (2009/2) en rappelle les fondements.

La Commission Martre, dans le cadre du XI^e Plan, a contribué à populariser la notion d'intelligence économique, en France. La définition qu'il en donne est la suivante : « l'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques » (1994).

Knauf (2007), au terme de sa thèse de doctorat, donne un aperçu de son envergure :

Il faut considérer l'intelligence économique comme une culture, un état d'esprit, une politique, une démarche, un outil, une dimension stratégique ambiante indispensable à toute prise de décision.

Pour Bourret et al. (2011),

L'Intelligence économique relève davantage d'une démarche d'aide à la décision, s'appuie prioritairement sur les sciences de l'information (qualité des données et diffusion aux bons acteurs) et les sciences de Gestion (définition du problème, modélisation, choix, mise en œuvre).

Pour en savoir davantage sur l'intelligence économique, on peut consulter la page Wikipédia : [http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence %C3%A9conomique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_%C3%A9conomique).

3.3.2 L'intelligence collective

Traiter la question de territoire implique de s'intéresser à la collectivité. De là à imaginer une forme d'*intelligence collective*, il ne restait qu'un pas à franchir, ce qui a été accompli à travers diverses interventions.

L'intelligence collective émane d'expériences conduites de part et d'autre de l'Atlantique. D'une part, à travers l'application du TBC au Québec :

En fonction de leur connaissance de la communauté, (les animateurs) peuvent questionner une donnée, discuter d'une perception et en arriver à une compréhension commune validée.

Rapidement, dès la deuxième rencontre, la pensée collective se fait sentir comme un mouvement de fond. Le groupe, pourtant de composition très diversifiée (directeur, citoyens, intervenants, élus, entrepreneurs, etc.), prend conscience qu'il partage une lecture commune de la situation et des améliorations à apporter. L'intelligence collective s'est exprimée, de la même façon, autant dans la recherche de solution ou d'action que dans des situations plus complexes qui ont été partagées et validées. (...) Cette intelligence collective s'est aussi traduite en ingénierie collective quand est venu le temps d'organiser les idées en action et les actions en plan de travail. Les savoirs de chacun se sont accolés de sorte à former une logique partagée, réaliste et applicable. (...) Un résultat (de la démarche du TBC est) l'amélioration de la capacité du pouvoir d'agir des citoyens, des intervenants et des communautés qui ont participé à cette démarche. L'expression de l'intelligence collective, l'acquisition de technique de lecture, de formulation et de priorisation de situations préoccupantes, d'organisation de l'action, etc. ont contribué formellement à des apprentissages. De plus, on assiste au renforcement de l'estime de soi et du sentiment d'appartenance collectif qui s'est traduit dans des initiatives d'expression d'opinions publiques (journal local, conseil municipal) et de mise en réalisation d'actions en dehors de la démarche formelle. (Gadoury, Beaulé et Tremblay, 2011)

D'autre part dans des exercices de conduite de projets de développement en France :

Dans un mouvement de fond de rétraction des fonctions d'appui des services de l'État et d'intervention plus sélective des collectivités départementales et régionales dans le financement de l'ingénierie de développement, les territoires sont confrontés à un devoir d'inventivité et d'intelligence collectives pour bâtir des systèmes d'appui adaptés à leur mode de développement. (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

Ces processus de coproduction de connaissances sont à relier aux conditions dans lesquelles les acteurs, par des démarches réflexives, transforment leurs expériences et savoir-faire en savoirs échangeables et capitalisables. Pouvant être définis comme apprentissage collectif, ces démarches participent ainsi de la constitution d'intelligence collective. (Janin, Lapostolle et Grasset, 2011)

Pour en savoir davantage sur l'intelligence territoriale, on peut consulter la page Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_collective.

3.3.3 L'intelligence territoriale

Un aperçu

À nouveau, il ne s'agit pas dans ces pages de tenter de rendre les concepts de façon exhaustive, mais plutôt d'identifier les passages des interventions de la Conférence pertinentes aux travaux des auteurs. Tout d'abord, en ce qui a trait à l'intelligence territoriale, les termes généraux sont énoncés.

Dans une visée universaliste, Girardot (2010) pose (l'IT) comme « la science dont l'objet est le développement durable des territoires et dont le sujet est la communauté territoriale ». (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

À l'origine du concept, Bertacchini (2004), cité par Trognon stipule les paramètres fondamentaux de l'IT..

« On peut considérer l'intelligence territoriale comme un processus informationnel et anthropologique, régulier et continu, initié par des acteurs locaux physiquement présents et/ou distants qui s'approprient les ressources d'un espace en mobilisant puis en transformant l'énergie du système territorial en capacité de projet. De ce fait, l'intelligence territoriale peut être assimilée à la territorialité qui résulte du phénomène d'appropriation des ressources d'un

territoire puis aux transferts des compétences entre des catégories d'acteurs locaux de culture différente. » (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

Dans le contexte pragmatique des systèmes d'information géographique, les définitions de Bertacchini tiennent la route.

L'intelligence territoriale est une démarche d'information et de communication territoriale, de création de contenus territoriaux innovants susceptible de favoriser la collaboration et l'adhésion autour de projets nouveaux (Bertacchini, 2007 ; Herbaux, 2007). Le concept repose essentiellement sur la mise en réseau et la création de lien entre les acteurs du territoire. Les systèmes d'information territoriaux permettent de créer un environnement d'apprentissage propice au développement territorial en offrant la possibilité d'une mutualisation et d'une diffusion de connaissances multiples et transdisciplinaires. Pour ce faire, l'utilisation d'outils d'analyse et de prospection comme les SIG permet aux organisations territoriales de mieux connaître leur territoire, de réagir en situation de crise et de mieux gérer et aménager le territoire. (Mericskay et Roche, 2011)

Quelques précisions s'imposent toutefois.

Giraudaut (2010) précise qu'une première définition de l'intelligence territoriale apparaît au tournant du siècle. Elle s'inspire du concept de competitive intelligence tel que développé par Michael Porter durant les années 80. (...) Pour Miedes, l'intelligence territoriale, dans son sens métaphorique, n'existe qu'en vertu des acteurs locaux lesquels sont vecteurs de connaissances ou d'un savoir-faire qui demande à être mis en valeur. On peut donc, alors, parler ici d'un recours aux connaissances de différents intervenants, publics et privés conduisant à une compréhension des enjeux territoriaux de nature à favoriser un développement territorial durable. (Joyal, 2011)

Et en complément :

Nous faisons le choix de recentrer l'intelligence territoriale en tant que processus informationnel et communicationnel, émergent et ascendant. Elle sera par essence protéiforme car elle est une émanation humaine, sociale et culturelle ; elle est donc complexe, et en évolution permanente. De manière synthétique nous pouvons proposer que l'intelligence territoriale étudie les processus d'émergence de l'intelligence sociale et citoyenne dans le traitement des problématiques de gestion du territoire. (Angelini, 2010)

Une guerre secrète

Si l'intelligence économique se concentre sur la fourniture d'information stratégique pour assurer le développement des entreprises (Pelissier, 2009/2), n'en va-t-il pas ainsi de l'intelligence territoriale à l'égard du territoire, dans toutes ses dimensions, économique, sociale, politique, culturelle ou environnementale ? Pour paraphraser madame Pélissier, dans la guerre de la compétitivité territoriale, le territoire se bat avec les armes qu'il a : ses moyens économiques souvent limités lorsqu'il s'agit de territoires ruraux ou périphériques, ses ressources cognitives et informationnelles très variables, son capital social fragmenté par les relations en tension permanente sur les axes urbain-rural, privé-public ou autochtones-alloctones et son autonomie politique largement conditionnée par l'imbrication des pouvoirs... Dans ce contexte, l'intelligence territoriale revêt certains aspects du renseignement militaire, *l'intelligence*, selon son acception dans la langue de Shakespeare qui sème un peu de confusion dans un environnement anglo-saxon comme au Canada, dussions-nous en faire la remarque...

Dans la mesure où l'intelligence économique fait référence aux stratégies de gouvernements supérieurs pour positionner les entreprises nationales à l'échelle mondiale, les territoires locaux ou régionaux sont cantonnés dans l'articulation des trajectoires des petites et moyennes entreprises ou dans le rôle de support

géographique à la grande entreprise. La question se pose alors à l'interface des échelles et se décline de diverses façons : Quel est donc l'acteur pertinent pour l'action territoriale : le local ou le national ? Dans le contexte de la guerre économique des états et des entreprises multinationales, quelle marge de manœuvre reste-t-il entre les mains des pouvoirs locaux pour influencer le devenir du territoire ?

Citant Bertacchini (2006), Pelissier et Pybourdin (2009/4) indiquent que l'intelligence territoriale *participe d'une vision du territoire comme espace de valorisation de ressources construites selon une logique endogène et favorise le partage de l'information selon une logique coopérative.*

L'IT consiste à organiser la synergie des pouvoirs publics à l'échelon local et la coopération public/privé au profit de la puissance nationale, laquelle passe aujourd'hui par la prospérité économique. Cette démarche participe de la réforme publique destinée à faire émerger un état stratège et partenaire (Pautrat, Delbecq, 2008, 16). Cette vision institutionnelle de l'intelligence territoriale conçoit le territoire comme un échelon méso-économique et un espace d'application d'une politique déconcentrée d'intelligence économique. Les territoires sont ici appréhendés comme espace de continuité de la politique d'intelligence économique menée au plan national : volet défensif pour contrer les menaces traditionnelles et les nouveaux risques ou bien protéger le patrimoine matériel et immatériel ; volet offensif pour donner à l'entreprise les moyens de se développer et de rester compétitive. (...) Yann Bertacchini (2006) assimile cette acception de l'intelligence territoriale à un phénomène d'appropriation de ressources du territoire puis de transfert de compétences entre des catégories d'acteurs locaux de cultures différentes. (Pelissier et Pybourdin, 2009/4)

Gouvernance du territoire

Prenant effet de la dimension éminemment politique du territoire en soi mais de la vision et des actions qui y sont développées ou pratiquées, les auteurs apportent les précisions nécessaires.

La dynamique d'appropriation de tels collectifs dépendra de l'articulation entre deux définitions contemporaines de la coopération:

- *le partage de l'information et des connaissances : l'intelligence territoriale descendante ;*
- *le développement des interactions et de la confiance entre les membres vers la poursuite d'une finalité commune : l'intelligence territoriale ascendante. (Pelissier et Pybourdin, 2009/4)*

Sans réduire la portée de ce qui précède et avec respect pour le travail des chercheurs cités, il nous semble que l'axe sur lequel se déploie le conflit est celui de l'autonomie locale, celle des localités qui tentent de s'affranchir « de la régulation bureaucratique, voire technocratique » (Lapostolle, 2011) et du pouvoir économique national ou transnational.

L'intelligence territoriale se situe à la rencontre d'une dialectique « top-down » et « bottom-up » (descendante et ascendante). (...) Les principes clés en dehors desquels on ne peut pas parler d'intelligence territoriale sont ceux de démocratie, de respect de l'autre et de l'environnement, de rencontre des idées et des acteurs dans des dialectiques simultanément ascendante et descendante, bottom-up et top-down. (Dumas, 2011)

Une véritable opposition nous semble se dessiner entre deux approches de l'IT (Pelissier, 2008), chacune retenant une vision du territoire et des enjeux du développement territorial radicalement différents. La maîtrise et la protection de l'information stratégique à l'échelle du territoire s'opèrent selon des modalités fort disparates. Elles peuvent être mises en œuvre au travers d'une mise en concurrence forte des acteurs du territoire. A l'inverse, l'intelligence

territoriale peut aussi se penser au travers de la mise en synergie d'acteurs multicompetences et multiréférences, partageant des valeurs communes et agissant en totale liberté. (Pelissier et Pybourdin, 2009/4)

Deux logiques se télescopent dans les territoires.

*La première (acception de l'« intelligence territoriale »), l'« intelligence économique territoriale » est ancrée dans une problématique de stratégie compétitive en environnement concurrentiel. Elle se structure principalement dans une **logique descendante** dans une perspective de management de l'espace national, d'attractivité territoriale et d'appui aux entreprises. Elle s'illustre notamment par l'élaboration des pôles de compétitivité ou d'excellence rurale. C'est une application territoriale de l'intelligence économique définie comme « l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution, en vue de son exploitation, de l'information utile aux acteurs économiques » (Martre, 1994). Le cas ADIT (encart 1) en donne une illustration.*

*La seconde, prenant racine dans les préceptes du développement local, procède d'une approche **ascendante** qui postule un développement endogène et des logiques de coordinations ne se réduisant pas à celles du marché ou de régulation étatique. (...) On notera que cette seconde acception que l'on pourrait qualifier « d'intelligence du territoire » prend pleinement sens dès lors que l'on considère celui-ci comme une entité qui prétend se penser et penser son action d'une manière projective. (Trognon, Lardon et Payre, 2011)*

Et en complément :

Pouvoir élaborer une représentation d'une situation concrète (afin d'agir) nécessite cette articulation, une certaine mise en commun de ces informations pour former une connaissance problématisée de la situation. Pour décrire cela, nous privilégions la notion d'intelligence territoriale. (...) Dans ce sens, l'IT est entendue comme une capacité d'intelligence collective mobilisable sur un territoire, résultat d'une démarche collective favorisant le transfert organisé des compétences entre les acteurs locaux. (...) Mobilisation et articulation des acteurs sont essentielles dans les deux cas et c'est la chaîne qu'elles font émerger qui est porteuse de la connaissance du territoire (notamment) et des compétences d'action qui permettront le développement territorial. (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

La question du lien

Conscients que l'intelligence économique et l'intelligence territoriale font affaire à des « clientèles » distinctes, Bourret et al. (2011) indiquent la distinction entre les deux concepts.

L'Intelligence économique relève davantage d'une démarche d'aide à la décision, s'appuie prioritairement sur les sciences de l'information (qualité des données et diffusion aux bons acteurs) et les sciences de Gestion (définition du problème, modélisation, choix, mise en œuvre) alors que l'Intelligence Territoriale correspond davantage à une problématique du lien et de la relation, ce qui la positionne davantage en affinité avec les sciences de la communication,, insistant sur le « primat de la relation » (D. Bougnoux).

Et en complément :

l'IT se marie parfaitement avec les fondements d'une économie du lien dont la visée est de remettre l'humain au centre de l'économie, dans une démarche d'adoption des logiques du développement durable et par la mise en place d'initiatives locales concrètes visant le lien plutôt que le bien (Dacheux, 2007). (...) Ainsi, le collectif ne se réduit pas à la seule dimension des

échanges d'informations, il se caractérise aussi par la confiance, la solidarité, la réciprocité, l'échange de biens, des dons, de la gratuité... (...) Jean Luc Metzger (2007, 26) souligne l'intérêt simultané porté à la création du lien avec des dispositifs technico-réglementaires : Si l'on admet que ce n'est pas le dispositif technique qui fait le lien social, que ce n'est pas le partage de caractéristiques socioprofessionnelles ou la place dans la division du travail qui engendrent à eux seuls l'appartenance à un collectif, pas plus que l'injonction de travail collaboratif n'induit des échanges pérennes, il semble légitime de chercher à comprendre les dynamiques de constitution, de transformation, de préservation, mais aussi de délitement des collectifs, tout en précisant leurs caractéristiques. Le collectif peut se caractériser également par la solidarité, la réciprocité, l'échange de biens, des dons, de la gratuité, etc. (Pelissier et Pybourdin, 2009/4)

Sur le plan de l'attachement de l'intelligence territoriale aux valeurs humaines, citons Bozzano (2011).

Inteligencia territorial significa promover una justicia social global con transición socio-ecológica en los hechos más que en los discursos. (...) Hemos reconocido en el trabajo en terreno, al menos ocho aspectos o criterios particulares orientados a que la concreción de proyectos de inteligencia territorial puedan pasar de la formulación a su concreción. En apretado resumen son : 1-tríada social de procesos, lugares y actores, con base en Durkheim, Weber, Marx y M.Santos (Bozzano, 2006), articulando puntos de vista del sistema, la acción y el lugar; 2-metáfora de las cuatro patas de la mesa y las tortas, actores políticos, comunitarios, económicos y científicos, el territorio y los proyectos, 3-tránsito del individuo al grupo, y del grupo al equipo, 4-estilos top-down y bottom-up simultáneos desde el comienzo del proceso, 5-capacidad de adaptación del proceso, con base en Madoery (2008), 6-capacidad de control horizontal del proyecto, con base en Madoery (2008), 7-capacidad de transformación en conciencia, miradas, espíritus, acciones y objetos (Bozzano, 2009) y 8-capacidad de locusglobalización, en Bozzano (2009), con la intención de construir otra globalización desde lo local.

Traduction libre :

L'intelligence territoriale implique de promouvoir la justice sociale mondiale avec la transition socio-écologique dans les faits plutôt que dans les discours. (...) Notre travail de terrain a révélé au moins huit aspects ou critères spécifiques visant à ce que la réalisation de projets d'intelligence territoriale puisse passer de la conception à la réalisation. Brièvement: 1- La triade sociale des processus, des lieux et des acteurs, prenant appui sur Durkheim, Weber, Marx et Milton Santos (Bozzano, 2006), articulant les perceptions du système, l'action et le lieu; 2-La métaphore des quatre pattes de la table et de la tarte (acteurs politiques, communautaires, économiques et scientifiques) le territoire et les projets, 3- Le transfert de l'individu au groupe et du groupe à l'équipe, 4- Les styles top-down et bottom-up simultanément dès le début du processus, 5- L'adaptabilité du processus, selon Madoery (2008), 6- La capacité de contrôle horizontal du projet, également selon Madoery (2008), 7- La capacité de transformation en conscience, au regard, en esprit, en actions et en objets (Bozzano, 2009) et 8- La capacité de locusglobalisation selon Bozzano (2009), avec l'intention de construire une autre mondialisation à partir du local.

Indice de l'universalité du concept d'IT, la capacité de mise en relation des connaissances ressort d'un projet réalisé dans les Collines-de-l'Outaouais.

L'outil de développement de l'agriculture de la MRC des Collines-de-l'Outaouais repose sur les principes de l'intelligence territoriale. La méthodologie développée dans le cadre de la réalisation du projet permet de mettre en relation les connaissances du milieu au profit du développement du territoire.(Dupuy, Ouellet et Roy, 2011)

Enfin, l'application de l'IT à la mise en œuvre d'un schéma régional nécessite un processus particulier, ouvrant la porte à l'ingénierie territoriale.

Comme le signale Herbaux (2008), la mise en œuvre d'un schéma régional d'intelligence territoriale oblige l'intervention de différents collectifs d'acteurs à l'intérieur de quatre phases : sensibilisation, formation, initiation, accompagnement. (Joyal, 2011)

Pour en savoir davantage sur l'intelligence territoriale, on peut consulter la page Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Intelligence_territoriale.

3.3.4 L'ingénierie territoriale

Tout d'abord, il y a lieu de rappeler l'origine et les fondements de l'ingénierie territoriale et d'en citer quelques définitions.

Les travaux relatifs à la genèse de l'ingénierie du développement territorial (IDT) sont peu nombreux et récents. Landel (2007), Janin et Grasset (2009), Lardon (2009), Piveteau (2010), Barthe et al. (2011), Lardon (2011) et Trognon (2011) s'attachent à montrer ses différentes facettes : l'évolution des pratiques institutionnelles et le processus de rationalisation et de technicisation au regard de la territorialisation des politiques publiques ; la dimension originelle d'ingéniosité et de bricolage des acteurs locaux dans l'IDT ; son caractère d'institution, c'est-à-dire de « construit culturel, technique, social [...], un point de passage obligé, une norme d'action, autant qu'un instrument de l'action » (Piveteau, 2010) ; la question constante de la construction des métiers (et la reconnaissance professionnelle associée) et le besoin de nouvelles compétences ; la nécessaire coordination de la dynamique collective appelée par le souhait et l'injonction de « faire ensemble », qui associe, dès leur émergence, IT et CIT et fait de l'intelligence territoriale la capacité cognitive du territoire. (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

Pour une définition reconnue en contexte français :

L'IDT peut être définie comme l'« ensemble des savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires » (CODIRDU³, 2004)

Lent glissement d'une ingénierie d'État positiviste, toute puissante et portée par des grands corps d'État à une ingénierie du développement territorial (IDT) plus constructiviste, toujours en construction et devant faire sa place, et portée par des acteurs aux facettes multiples et aux métiers flous.

Voici ce que qu'en pensent certains auteurs, rapportés par Trognon (2011) :

Frébault (2004) considère (...) que « le concept d'ingénierie territoriale appelle la mobilisation coordonnée de compétences diverses d'ingénierie publique et privée autour de projets territoriaux, soit de "l'intelligence des territoires" ».

³ Le comité des directeurs pour le développement urbain, créé en 1998, rassemble une vingtaine de directeurs d'administrations centrales appartenant à sept ministères différents, ceux en charge de l'équipement et des transports, de l'écologie et du développement durable, de la culture, de l'agriculture, de l'intérieur, ainsi que le délégué interministériel à l'aménagement et à la compétitivité du territoire, le délégué interministériel à la ville et le délégué interministériel au développement durable. Ce comité a pour mission de développer la mise en cohérence des politiques urbaines et territoriales et de favoriser les approches transversales et interministérielles.

Janin et Grasset (2009) vont dans le même sens en considérant que « le contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision ».

Pour ce qui concerne la conception des processus et des dispositifs visant à la collecte, la mutualisation, le traitement de ces informations, l'accompagnement de celles-ci dans les circuits de décision, de mise en œuvre et d'adaptation des choix et d'évaluation de ceux-ci, nous privilégions la notion d'ingénierie territoriale. Alors que l'intelligence est affaire de connaissances, l'ingénierie est affaire d'action et de compétences qui « agissent » sur la connaissance. (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

Et d'autres visions de ce concept, rapportées par Joyal (2011) :

Pour Lardon (2011), le concept recouvre les méthodes, les outils et dispositifs mis à la disposition des acteurs à l'échelon d'un territoire en vue de la réalisation de leurs projets de territoires.

Selon Rey-Valette (2011) l'ingénierie territoriale, en relation avec un projet de territoire, met l'accent sur les processus de participation, d'apprentissage et sur les réseaux d'acteurs. (Joyal, 2011)

Pour Lapostolle :

L'ingénierie territoriale, définie génériquement comme l'ensemble des procédés intellectuels facteurs de production de l'action publique territoriale, participe de l'éclectisme des technologies de gouvernance des territoires de projet. (...)

À cette fin, l'ingénierie territoriale crée les liens (Putnam 1993) entre les différents capitaux d'un territoire : capital économique privé, capital social (capacité à créer du lien entre les différentes composantes de la société, art, culture, mouvements sociaux, syndicats, le politique), capital humain (ou compétences qui sont les capacités des acteurs individuels ou collectifs à comprendre les situations et agir en valorisant les savoirs dont ils disposent) et capital écologique pour travailler à la recapitalisation du territoire dans le but d'atteindre un ordre social désirable (Moulaert, Nussbaumer 2008). (...)

Dans ces cadres d'action aux finalités floues où la polysémie, l'ambiguïté sont parfois nécessaires à la logique d'agrégation de la pluralité et de la diversité des représentations, des idées et des intérêts (Leca 1996), l'ingénierie instaure un régime de territorialité réflexive. (...)

Les savoirs de proximité relèvent d'une logique de légitimation du contrôle territorial et de monopolisation de représentation du territoire par les professionnels de la politique élus et non élus. (...)

(Au sens des savoirs managériaux,) le territoire devient un segment d'exécution d'une politique définie par les financeurs sans véritable prise en compte des enjeux territoriaux. C'est la régulation bureaucratique, voire technocratique qui s'impose pour contrôler les velléités d'autonomie stratégique des territoires et de la société locale. (...)

L'ingénierie territoriale contribue à cette universalisation des intérêts locaux en agrégeant les sens de l'action dans ces objets intermédiaires. (Lapostolle, 2011)

Janin spécifie les objets sur lesquels porte l'ingénierie territoriale :

« (L'ingénierie territoriale consiste en) l'ensemble des savoir-faire professionnels dont ont besoin les collectivités publiques et les acteurs locaux pour conduire le développement territorial ou l'aménagement durable des territoires » (CODIRDU, cité en Lardon, 2011)). (...)

L'ingénierie territoriale nous apparaît ainsi dans son contenu comme le fruit d'un croisement, d'une sorte d'hybridation, entre des évolutions de compétences issues à la fois d'apprentissage empirique de l'animation et d'accompagnement de dynamiques collectives, et de compétences de gestion territoriale venant des acteurs professionnels des collectivités locales. (...)

Le contenu de l'ingénierie territoriale serait la production, mobilisation, mutualisation de connaissances pour aider les acteurs dans la compréhension de leur territoire et les aider dans l'action et la décision. (Janin et Grasset, 2009).

Nous n'irons pas jusqu'à proposer que l'ingénierie territoriale dans son contenu technique et scientifique est un co-construit de l'ensemble des acteurs territoriaux. Ce serait faire l'amalgame avec les notions de compétence ou intelligence territoriales. L'ingénierie territoriale est faite de transférabilité, de méthodes, de dispositifs identifiables et identifiés. Elle est d'après nous dans le champ de la formalisation du prédictible pour aider les acteurs à appréhender – avec le minimum d'appréhension – l'incertitude d'un futur commun. (Janin, 2011) (Janin, Lapostolle et Grasset, 2011)

De fil en aiguille, le concept d'ingénierie territoriale est perçu comme une chaîne de valeur, à laquelle on donnera le nom d'*ingenium*.

La chaîne d'ingénierie territoriale (CIT) comme un réseau d'acteurs qui concourent au développement territorial serait le siège de cet ingenium. Plus précisément, il s'agit d'une chaîne de valeur qui repose sur l'articulation et la contribution de divers acteurs socio-économiques réunis par un projet territorial de développement et partageant, à un moment donné ou sur toute la durée du projet, des moyens (humains, techniques, financiers). En tant que réseau activé d'acteurs coordonnés dans une dynamique de projet de territoire, dont la production est le territoire lui-même, la CIT combine les deux formes d'intelligence territoriale (intelligence économique territoriale et intelligence du territoire). Ainsi, par métaphore, l'intelligence territoriale apparaît comme la capacité cognitive du territoire (Trognon, 2011) ; la connaissance parcellaire portée par les acteurs du territoire est ainsi articulée, activée, etc., grâce à l'émergence d'une CIT. (Trognon, Lardon et Payre, 2011)

Voilà pour ce qui est de l'accompagnement des processus de développement territorial en contexte français. Ailleurs dans la francophonie, des actions équivalentes sont décrites de façon très différentes, notamment au Maroc.

Processus de gestion territoriale au Maroc

Parce qu'elle est fondée sur un dialogue entre partenaires formalisée par des engagements réciproques sur horizon pluriannuel, la contractualisation a un pouvoir incitateur réel et potentiel vis-à-vis de l'État et des collectivités les poussant à avoir une programmation pluriannuelle de leur action autour des dialectiques diagnostics partagés /solutions partagées. (...)

L'opérationnalisation des principes et des recommandations de la Charte et du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT) s'effectue à travers :

- 1- Les Schémas Régionaux d'Aménagement du Territoire (SRAT)*
- 2- La Stratégie Nationale de Développement Rural (SNDR)*
- 3- La Stratégie Nationale de Développement Urbain (SNDU)*
- 4- Les « projets de Territoire » : démarche nouvelle de développement qui consiste à faire émerger des projets à une échelle territoriale pertinente. Le projet de territoire est défini*

sur la base de deux principes fondamentaux : La vocation et l'identité. Il s'appuie sur la participation des acteurs locaux et de l'ensemble des acteurs concernés à toutes les étapes du projet.

5- L'agenda 21

6- Plans Communaux de Développement

(Adidi, 2011)

Pour en savoir davantage sur l'ingénierie territoriale, on peut consulter la page Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Ing%C3%A9nierie_territoriale.

3.4 La communication territoriale

3.4.1 *Notions générales d'information/communications et territoires*

Bien entendu, un sujet de l'envergure de la communication territoriale nécessite la relecture de l'article de Philippe Dumas. Rappelons pour l'instant les principes des sciences de la communication qui s'appliquent à la question territoriale :

*le principe **systemique** qui veut que les phénomènes ne soient pas isolés, mais aussi que l'approche limitée du cerveau humain contraint à un cadrage ;*

*le principe de la **causalité circulaire** (par opposition à la linéaire) qui veut que les systèmes vivants se reforment continuellement, tout en restant eux-mêmes selon le principe homéostatique ;*

*la présence d'un **feed-back** qui crée des relations dialectiques (avec un va-et-vient) ;*

*le principe de la **qualité de la relation** qui influe sur celle de la communication dans un phénomène dit « phatique »⁴ ;*

*la notion d'**espace public** qui met en communication ouverte une communauté ;*

*la **multidimension de la communication** fondée sur une infinité de signes et/ou signaux, ainsi que la nature contingente – i.e. liée au contexte – de l'information ;*

*enfin les notions de **médiation et de médiatisation** qui prennent un relief particulier avec l'irruption des techniques, du cyberspace et de la virtualité. (Dumas, 2011)*

L'auteur présente les règles de conduite d'un projet AVEC une démarche d'intelligence territoriale. Ces règles incluent des Fonctions (au sens de l'analyse de la valeur) qui font qu'un « territoire » est intelligent, des conditions sociétales et culturelles favorisant un comportement territorialement intelligent et les dimensions de ce que nous désignons comme la triade individu-territoire-relations.

Fonctions du « territoire intelligent »

- Comprendre (les enjeux)
- Connaître (le contexte, l'environnement)
- Se connaître (les acteurs, les parties prenantes, les points forts, les points faibles)
- Échanger (les informations sur la base de la confiance réciproque)

⁴ Fonction du langage dont l'objet est d'établir ou de prolonger la communication entre le locuteur et le destinataire sans servir à communiquer un message (CNRTL, <http://www.cnrtl.fr/definition/phatique>).

- Protéger (les parties prenantes)
- Partager (les ressources communes, et privées si besoin)
- Agir et même pro-agir (pour transformer, adapter, conquérir)

Conditions sociétales et culturelles favorisant un comportement territorialement intelligent

- La confiance et la prédictibilité des comportements
- La prise en compte de la temporalité
- La disponibilité à la réception de l'information
- La perception de l'environnement
- L'inclusion dans le développement durable
- La reconnaissance de la culture
- La participation citoyenne (parties prenantes, démocratie représentative vs. directe)
- La volonté
- L'identité qui rapproche et uniformise ainsi que les différences qui individualisent

Dimensions de la triade individu-territoire-relations

- De l'individu : physique, rationnel, désirant, émotionnel, chargé d'affects
- Du territoire : physique, politique, administratif, rêvé, désiré, possible
- Des relations : conflictuelles, intéressées, myopes, mais aussi empathiques
(Dumas, 2011)

Ces notions générales des trouvent des échos dans les pratiques des agents territoriaux, l'application des systèmes d'information géographique SIG).

Les définitions généralistes de l'information géographique soulignent qu'elle renvoie à un objet localisé sur la surface terrestre qui comporte plusieurs attributs (Gumuchian, Marois, 2000). Si la localisation physique présente la dimension géométrique de l'information, ses attributs lui confèrent une dimension sémantique relative à l'ensemble des critères descriptifs des objets et aux relations qu'ils entretiennent. (Moine et Faivre, 2011)

De fait, le SIG fait partie intégrante des outils de connaissance des territoires, mais également de mise en relation des données et des acteurs.

Le passage de la simple consultation d'informations à l'interaction avec les contenus permet la construction de réseaux se basant davantage sur le partage du savoir que sur le simple échange d'informations (Quoniam et Lucien, 2010). (...)

Afin d'explicitier les potentialités participatives du géoWeb, il convient de les différencier en fonction du degré d'implication des citoyens : information, consultation et concertation. (...)

Les interfaces des SIG participatifs conventionnels étaient trop complexes pour les non-experts. Orientés vers des méthodes quantitatives alors que l'intégration, l'analyse et la représentation des connaissances locales reposent sur des méthodes qualitatives, ils n'étaient pas suffisamment interactifs pour supporter efficacement des processus participatifs (Mc Hugh et al., 2009). (...)

Toute une série d'expériences récentes ont ainsi démontré le potentiel du géoWeb et de l'information géographique volontaire pour la mobilisation et la formalisation des connaissances locales (Seeger, 2008 ; Bugs et al., 2009 ; De Longueville et Ostländer, 2009). (Mericskay et Roche, 2011)

Joyal souligne l'importance de situer l'utilisation des SIG dans le cadre du développement durable.

En faisant appel pour les fins du développement territorial aux technologies de l'information, l'intelligence territoriale consacre une attention particulière au développement durable. (Joyal, 2011)

3.4.2 Outils techniques pour la connaissance et l'aménagement des territoires

Un outil d'aide à la décision pour l'implantation d'éoliennes

La production d'énergie éolienne, malgré les vertus qui lui sont reconnues, constitue un défi important au moment de planifier son implantation dans une région, surtout si elle est habitée. L'étude des impacts écologiques ou de l'acceptabilité sociale des éoliennes ne peut plus se contenter d'émaner des officines des promoteurs, surtout s'ils sont des investisseurs privés. Afin de répondre aux exigences d'un contexte décisionnels comportant une multiplicité d'enjeux et d'acteurs politiques, Maria de Lourdes Vazquez propose un outil multi-critères d'aide à la décision combiné au système d'information géographique.

L'outil ci-proposé couple l'aide multi-critères à la décision (AMCD), à caractère multi-décideurs et les systèmes d'information géographiques (SIG) pour analyser différents scénarios d'un parc éolien à implanter. Ces scénarios représentent le nombre et la distribution des éoliennes sur le territoire. L'AMCD sert à transposer, au moyen d'algorithmes, les besoins sociaux dans un cadre technique pour en faire une analyse. En effet, l'AMCD est une démarche basée sur des outils mathématiques et sur certaines méthodes qui ont pour but de comparer des alternatives afin d'éclairer la prise de décision. (Vazquez, 2011)

Un outil pour la gestion des implantations commerciales

Dans le domaine de la gestion des implantations commerciales (qui peut se passer du commerce de nos jours ?), Mathieu Jaspard propose un outil informatique basé sur les applications cartographiques du Web, désigné *LOGIC*.

Cette recherche aboutit à la mise en place au sein des communes wallonnes de LOGIC, un service GeoWeb facilitant l'analyse des demandes d'implantation commerciale. S'inscrivant dans un contexte législatif particulier, cet outil poursuit plusieurs objectifs et permet d'instaurer un dialogue constructif entre tous les acteurs concernés par un même projet : la commune d'implantation, les communes limitrophes, les demandeurs et un comité national socio-économique regroupant les différents lobbies en la matière (Classes moyennes, représentants des consommateurs, etc.). (Jaspard, 2011)

Sous forme de site Internet mais fonctionnant comme un logiciel, *LOGIC* permet d'emmagasiner et de traiter les données relatives aux implantations commerciales, chacune dans son contexte commercial particulier, et de présenter des résultats cartographiques.

Un outil de diffusion Web de données géographiques

Les applications Web d'information géographique connaissent une grande popularité. Bien que les sites *Cartes Google*, *MapQuest* ou *Google Earth*, pour n'en nommer que quelques-uns, donnent accès à une somme importante de données, le logiciel *CartoVista* constitue un véritable plongeon dans l'univers des données à référence spatiale accessibles à travers le Web

Dans le contexte du Web 2.0 et dans le but d'améliorer l'accès à l'information tout en maximisant le potentiel d'analyse, cette nouvelle façon de représenter l'information statistique permet d'analyser plus précisément des données territoriales de plus en plus complexes. La

présentation de portraits statistiques sous forme de tableaux de bord offre la capacité de visualiser sur une même page des cartes et des graphiques hautement interactifs. L'ajout de fenêtres cartographiques s'intègre dans ce concept pour apporter une dimension spatiale au contenu statistique. (Bouchard, 2011)

3.4.3 La compétence territoriale

Par ailleurs et de façon complémentaire, il est utile de prendre effet des réflexions de Claude Janin sur la notion de « compétence territoriale ». À distance du sens juridique reconnu à cette expression par le Code de procédure civile de France⁵, l'auteur attire l'attention sur le lien entre l'intelligence collective et l'action territoriale.

Nous nous attacherons à situer ingénierie et intelligence en ce qu'elles sont à notre sens constitutives de la « compétence territoriale », pouvant être définie comme une mise en situation d'intelligence collective au service de la réflexion et de l'action territorialement située. (...)

« La compétence n'est pas un état. Elle est indissociable de l'action » (Le Boterf, 2002). Elle est résultante du savoir-agir qui suppose de savoir combiner et mobiliser des ressources, du vouloir agir qui se réfère à la motivation de l'individu et au contexte plus ou moins incitatif, et enfin du pouvoir agir qui renvoie à l'existence d'un contexte qui rend possible la prise de responsabilité et la prise de risques de l'individu. (...)

La compétence prend alors un sens complexe, nourri de capacité, de prise de responsabilité, de mobilisation de connaissances et réseaux pour l'action. Elle est une combinaison et mise en interrelations d'intelligence, en termes de connaissance et compréhension d'une situation, de légitimité à décider et agir, au sens de posture de responsabilité ou reconnaissance sociale, de savoir être et savoir-faire pour associer, mobiliser les ressources pertinentes et nécessaires à l'action.

La notion de compétence territoriale peut être définie comme la compétence collective de tous les acteurs du territoire, qu'ils soient des sphères citoyennes, politiques ou techniques (JANI 11). Elle peut être comparable ainsi à l'ingénium (Turquin, 2011) faisant référence aux notions d'ingénierie et d'ingéniosité. Ainsi définie elle englobe non seulement les compétences collectives techniques liées aux institutions territoriales, mais aussi les capacités d'agir du collectif des acteurs du territoire, intégrant intelligence et ingénierie territoriales.

(Janin, Lapostolle et Grasset, 2011)

3.4.4 La prospective territoriale

Enfin, il est naturel de conclure ce bref résumé des concepts de gestion territoriale par l'examen d'outils qui permettent aux acteurs de se projeter dans l'avenir, dont une école majeure est désignée la « prospective territoriale ». Encore une fois, les quelques lignes qui seront consacrées au sujet n'ont de prétention qu'à y attirer l'attention et à présenter succinctement les contributions des participants à la Conférence. Le lecteur est invité à suivre les liens et surtout à communiquer directement avec les chercheurs et intervenants qui sont activement engagés dans le domaine.

⁵ LégiFrance :
<http://www.legifrance.gouv.fr/affichCode.do?idSectionTA=LEGISCTA000006135862&cidTexte=LEGITEXT000006070716&dateTexte=20080805>

D'abord, la prospective (correspond à une) vision du territoire en dynamique. Elle permet d'imaginer l'avenir et le futur du territoire désiré en isolant les trajectoires possibles. (Thouément et Charles, 2011).

(La prospective) permet de créer une culture de l'incertitude face à l'avenir, une culture de projet, et en définitive, augmente la résilience des territoires et de ses communautés. (Marek, Breuer et Devillet, 2011)

Appliquant la méthode de la prospective à l'étude de la filière Betterave-Sucre de Picardie, Kotbi et Kisempa Muyuala énoncent les étapes de la construction des scénarios.

L'Ecole Française de Prospective (Godet, 2007) préconise une construction des scénarios en plusieurs étapes:

Étape 1. Se poser les bonnes questions

Étape 2. Identifier les variables clés

Étape 3. Analyser les stratégies d'acteurs

Étape 4. Balayer les futurs possibles

Étape 5. « Probabiliser » les scénarios

(Kotbi et Kisempa Muyuala, 2011)

Pour en savoir davantage sur la prospective territoriale, on peut consulter la page Wikipédia : http://fr.wikipedia.org/wiki/Prospective_territoriale.

3.5 Des enjeux transversaux du territoire

Un certain nombre d'enjeux échappent à une catégorisation « verticale », disciplinaire. Intrinsèquement, ils relèvent davantage des questions de lien de proximité ou de relations biophysiques. Nous traiterons brièvement des enjeux sociaux ou écologiques des territoires, de même que des outils techniques pour favoriser la connaissance ou l'aménagement des territoires. Il est entendu une fois de plus que chacun des sujets mérite une bibliothèque en soi-même mais que nous nous limitons à les aborder sous l'angle des participants à la Conférence.

3.5.1 Enjeux sociaux

Les enjeux sociaux portent sur un ensemble de préoccupations dont nous pouvons identifier quelques composantes à la volée : condition des jeunes, des personnes âgées, des femmes, des immigrants ou des réfugiés, des minorités visibles,... enjeux de santé, d'éducation, de services sociaux, d'accueil et d'inclusion, etc. De l'ensemble de ces préoccupations, il semble ressortir des formes dialectiques de fort/faible, nanti/démuni, national/étranger, homme/femme, urbain/rural, etc. De ces questions, la situation de la femme en milieu rural a retenu l'attention d'O. Puiggros. Faisant référence à l'ingénierie territoriale, elle énonce les paramètres du développement durable :

L'ingénierie territoriale signifie de résoudre des problématiques, de répondre au type de territoires que nous voulons par la mise en place de projets qui arriment l'économie, le social, l'écologique et le politique. (Puiggros, 2011)

Posant le problème de la condition féminine au cœur de la problématique du développement, en particulier en milieu rural, elle propose une « gouvernance genrée ». Cette gouvernance peut être présentée comme suit :

La gouvernance genrée est la gouvernance sensible au genre. Cela implique la présence de plus de femmes dans les divers niveaux de prise de décision. Il faut aussi que leur implication soit de qualité, c'est-à-dire, dans des postes qui ont de l'influence dans la structure institutionnelle. Les

organisations doivent rendre des comptes en rapport avec les inégalités de genre. Les droits des citoyens et des citoyennes doivent occuper une place centrale dans les institutions. (Puiggros, 2011)

Mais davantage qu'une simple représentation numérique, l'auteure insiste sur la qualité de la gouvernance, « dans des postes qui ont de l'influence dans la structure institutionnelle »⁶. Elle indique également les paramètres sur lesquels est basée l'évaluation de la gouvernance territoriale selon l'analyse de genres.

3.5.2 Enjeux écologiques

Par ailleurs, l'assise fondamentale de toute communauté humaine demeure la terre, avec une quantité de ressources finies et surtout une répartition très inéquitable de ces ressources par rapport à la population mondiale. D. Boivin attaque de front cette question en proposant rien de moins qu'un système d'échange d'empreinte écologique, calqué sur les « droits de polluer » par l'achat des crédits de carbone.⁷

La proposition est de mettre en place sur le système économique existant, un système macroéconomique utilisant des quotas échangeables basés sur l'empreinte écologique et la biocapacité. (Boivin, 2011)

Cette proposition d'équilibre entre occupation humaine et capacité portante des écosystèmes ne manque certes pas d'originalité. Les grands projets de société n'ont-ils pas tous débuté par des rêves ?

3.6 Étude de situations particulières : importance de l'identité territoriale

Certains auteurs ont porté à l'attention des participants à la Conférence des thèmes qui revêtent une acuité particulière dans leur contexte local, régional ou national et qui ont en commun de révéler l'identité territoriale et son importance dans le processus d'aménagement/développement du territoire. Ces communications ont porté sur des lieux à l'échelle locale (Athènes et Québec/Bruxelles), ou à l'échelle régionale/internationale (La Plata/MERCOSUR).

L'évolution du centre-ville d'Athènes

Ainsi, l'évolution des occupations spatiales à l'intérieur de l'agglomération urbaine d'Athènes en Grèce soulève de façon particulière la question de l'identité urbaine dont l'auteure stipule *qu'une des caractéristiques principales aujourd'hui est la mixité sociale*. Si la gentrification des lieux menée par des intérêts privés apparaît comme une menace à la mixité, il semblerait que l'inertie relative occasionnée par la présence de nombreux petits propriétaires contribue, sinon à combler les lacunes d'une absence relative de direction politique, à tout le moins le maintien d'une cohésion sociale minimale.

Les résultats de ces pratiques (éléments du système de production d'espace dans la Grèce de l'après-guerre) n'ont certainement pas été que négatifs. Une certaine diversité morphologique, une grande mixité fonctionnelle, l'intégration et la cohésion sociale sont les aspects les plus positifs que l'on trouve encore aujourd'hui, des aspects tant souhaités actuellement par toutes les villes (Haniotou, 2011)

⁶ Soulignons qu'au moment d'écrire ces lignes, 87% des canadiens sont gouvernés par des femmes à l'échelle provinciale (http://quebec.huffingtonpost.ca/2013/01/28/neuf-canadiens-sur-10-kathleen-wynne-femmes_n_2566855.html, <http://www.tv5.org/cms/chaîne-francophone/Terriennes/Dossiers/p-24612-Au-Canada-c-est-le-8-mars-au-sommet.htm>)

⁷ Voir à cet effet *Les paradoxes du développement durable* Allemand, S. 2007. *Les paradoxes du développement durable*. Paris: Le Cavalier bleu, 191 p.

La question de l'identité locale ou régionale demeure donc au cœur des préoccupations des personnes et des corps publics qui s'intéressent à l'évolution des territoires.

Étude de la de la Région capitale de Bruxelles et de Québec

À cet effet, rappelons les grandes lignes de Thouément et Charles.

Quatre grands vecteurs constituent l'identité territoriale :

1. *Le sentiment d'appartenance, qui est une dimension d'abord subjective et individuelle;*
2. *La culture (au sens de Malinowski, géographie, histoire, coutumes, savoirs, savoir-faire, patrimoine, etc.) reflétant une approche objective et collective;*
3. *La mobilisation collective d'hier, sa ou ses différentes formes et son actualité aujourd'hui sur le territoire;*
4. *Le regard porté depuis l'extérieur du territoire, composé de préjugés, d'appréhensions uniquement à distance et de réelles connaissances vis-à-vis du territoire considéré.*

(Thouément et Charles, 2011)

De leurs travaux à Bruxelles et à Québec, ils concluent :

L'identité territoriale est un « élément constitutif » d'un territoire qui, loin d'être négligeable, peut même apparaître comme un facteur clé et explicatif de son développement. L'ignorer et sous-estimer ses implications, c'est parfois condamner à l'échec des actions de développement, voire mener un projet dans l'impasse. (Thouément et Charles, 2011)

Or l'identité territoriale peut être transformée radicalement, comme en fait foi l'expérience de la sous-région La Plata-MERCOSUR.

Les migrations saisonnières Plata-MERCOSUR

D'une part, la question des migrations saisonnières, occasionnée par l'attractivité des sites de villégiature, soulève bon nombre de préoccupations sur le plan de la mixité sociale. Ce phénomène se retrouve amplement dans la région de l'Outaouais où une population urbaine d'un million d'habitants a accès à des zones naturelles comportant des milliers de lacs.

Citant (Augé, 1987) sur les vertus « culturelles » associées à certains lieux, elle affirme :

Chacun des lieux et endroits mentionnés dans cette étude a une « vertu sémiotique »: le nom évoque dans la région, et au-delà, des paysages et des possibilités diversifiées de sociabilité aussi bien que d'affirmer ou de confirmer un certain statut à celui qui en parle, le visite ou y possède une propriété. Ces lieux aident à révéler les goûts et le statut socio-économique, c'est-à-dire les styles qui sont traités comme différents types de capital, non seulement économique, mais aussi culturel et social. (Romero Gorski, 2011)

En ce point, l'auteure rejoint l'argument de Gagnon, Desmarais ou Ritchot à l'effet que la différenciation spatiale procède d'un investissement de valeur de nature identitaire (Gagnon, 2007). Rapportant la transformation brusque des territoires occasionnée par le déferlement saisonnier des masses, elle déplore la transformation des zones côtières naturelles en véritables villes de tours hôtelières. Elle conclut en proposant une typologie des régions en fonction du dynamisme des transformations.

3.7 En guise de conclusion

Comment conclure un exercice de synthèse dont les éléments sont en constante évolution ? À notre avis, aucune conclusion ne peut être apportée à ces travaux, sinon celle d'une invitation au maintien de hauts standards de qualité et de rigueur dans la production scientifique, de même que d'ouverture à l'innovation et à l'inclusion.

Tout d'abord, nous souhaitons remercier l'ensemble des participants à la conférence IT-Gatineau 2011 pour leur contribution à l'avancement de la réflexion sur l'intelligence, l'ingénierie et la communication territoriales. Il est vrai, en rétrospective, que le défi de couvrir tous ces sujets dans un seul et même événement était considérable. Un objectif atteint est certainement celui d'avoir fait valoir la transversalité et l'aspect relationnel de tous les enjeux relatifs aux territoires. Il est vrai plus que jamais qu'une saine gestion des territoires ne peut compter sur une science ou une approche unique. Osons affirmer que cette saine gestion des territoires sera celle qui alliera :

- Les sciences : l'économie, la sociologie, l'anthropologie, les sciences de l'information et des communications, la science politique, les sciences naturelles dans leur ensemble,... ;
- Les approches : experte et participative ;
- Les méthodes : qualitative et quantitative ;
- Les démarches : inductive et déductive ;
- Les visions : exogènes et endogènes ;
- Des contenus : théoriques et pratiques ;
- Les postures... : Entre tradition et innovation.

En définitive, l'étude et la praxis territoriales ne peuvent faire l'économie d'aucune forme d'appréhension du réel si l'intérêt supérieur du chercheur ou du praticien est celui de la communauté territoriale qu'il sert. Le territoire, alors, serait-il le lieu du « tout » et de son contraire ? Avec le sourire en coin, prenons le risque de passer pour un « toutologue » en répondant par l'affirmative, mais non sans avoir essayé d'ouvrir l'horizon de la façon la plus large qu'il est possible. À cet effet, nous proposons donc de rendre compte des expériences récentes du LabMIT en ce qui a trait à une formule renouvelée de diagnostic territorial.

Afin d'illustrer le croisement des savoir et des méthodes, qu'il nous soit donc pardonné de présenter à ce moment-ci le concept de **diagnostic dynamique** du territoire à travers deux expériences entamées sous l'égide de notre regretté Serge et complétées dans les derniers mois. Cette formule de diagnostic territorial émane des réflexions portées par le LabMIT dans les dernières années, mais a particulièrement été inspirée par les travaux de la Conférence. Il s'agit d'un diagnostic qui combine des approches experte et participative, de même que des méthodes qualitative et quantitative. Il a été mis à l'essai dans deux cas : appui à la caractérisation du territoire agricole de la MRC de Pontiac et démarche de prospective pour l'aménagement urbain et le développement durable de la ville de Hawkesbury.

MRC de Pontiac : appui à la caractérisation du territoire agricole

D'une part, le travail de caractérisation de la MRC de Pontiac s'inscrit dans la ligne des études expertes sur le territoire. Le projet de caractérisation de la MRC visait à produire une connaissance du territoire qui aille au-delà d'une simple accumulation de données. Il propose aux décideurs une interprétation des faits géographiques en fonction d'une grille d'analyse qui se veut objective. Les résultats de cette analyse alimenteront divers exercices d'aménagement et de développement du territoire. Le projet a consisté à

adapter au secteur de l'agriculture le modèle d'analyse basé sur les concepts de la géographie structurale développé par les artisans du LabMIT. Il a donné lieu à diverses séances d'appropriation par les acteurs du milieu et à une visite de terrain qui a permis de parcourir une majeure partie de la zone d'étude. Le rapport de caractérisation a reçu un accueil très favorable de la part, tant des acteurs intéressés par les questions agricoles à la MRC de Pontiac que des autorités politiques de la MRC. Il fait l'objet d'une traduction intégrale en anglais, l'une des deux langues officielles du Canada, langue parlée par une majorité de locuteurs dans la MRC. On peut avoir davantage de détails sur le projet en consultant l'article (en deux parties) publié sur le site de l'Association des aménagistes régionaux du Québec.

Réf. : Intelligence territoriale et aménagement du territoire : des perspectives intéressantes, 1^e partie (Charlebois et Bensouda, 2012)

Intelligence territoriale et aménagement du territoire : des perspectives intéressantes, 2^e partie (Charlebois et Duchesne, 2012)

Ville de Hawkesbury : démarche de prospective pour l'aménagement urbain et le développement durable

D'autre part, sous la conduite du Centre de recherche et de transfert en intelligence territoriale (CeRTIT), a été réalisé un exercice de prospective territoriale, à l'échelle d'une ville de 10 000 habitants. L'étude, également appuyée sur les concepts de géographie structurale et à travers un processus intense de mobilisation citoyenne, a permis d'établir un « portrait » de l'appartenance territoriale de la Ville de Hawkesbury (Ontario). L'appartenance territoriale est de plus en plus reconnue comme une « manifestation qui est à la base de toute stratégie de développement local ou régional ». Le projet aura permis, à travers un processus expert et participatif, d'identifier, notamment, les facteurs culturels et symboliques qui sont à la base de l'identité et de l'appartenance au territoire, ainsi que la vision pour un développement adapté aux souhaits de la population locale. Il a comporté un appui à la conception d'un diagnostic dynamique du territoire prenant en considération des données économiques, sociales, environnementales, politico-légales, culturelles et historiques du territoire de Hawkesbury.

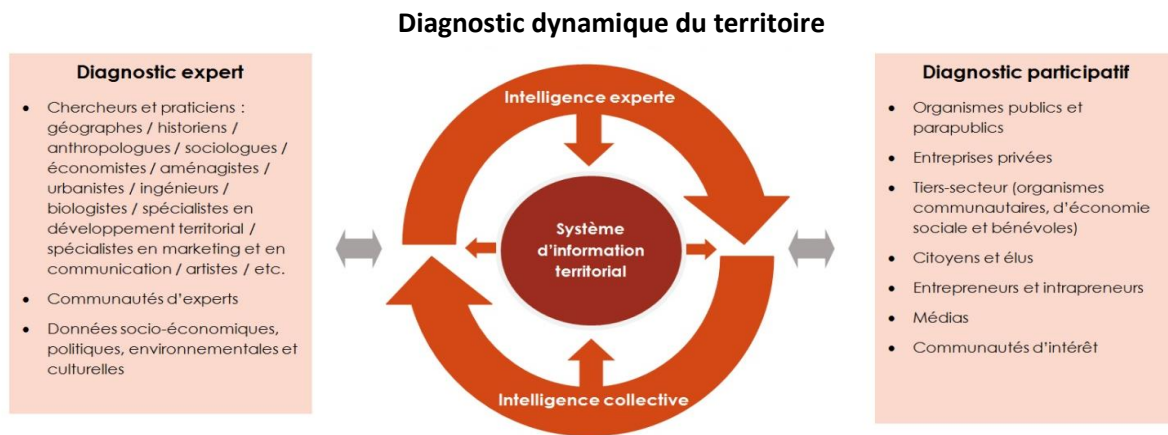
Réf. : Démarche de prospective pour l'aménagement urbain et le développement durable de la Ville de Hawkesbury (Gontier, Stöckli et Dorais-Kinkaid, 2012)

Ainsi, le diagnostic dynamique du territoire se présente comme un processus circulaire composé d'intervention de type « expert » et de type « participatif (désigné aussi « collectif »). Chaque composante étudie le territoire selon son paradigme propre mais alimente graduellement l'autre composante en vue de la production d'un « portrait » territorial qui se veut à la fois objectif et subjectif. Il répond à la double vision portée par Ormaux et Couderchet : une vision projectionnelle du territoire, froide, destinée à renseigner « le prince » et une vision tangentielle, chaude, appartenant à l'acteur de la rue, qui perçoit le paysage avec ses émotions.

De l'espace au paysage : l'inertie des représentations et l'ambiguïté de la carte. Tangente et projection

Sur le plan scientifique, la photographie entretient avec le paysage des rapports qui ne sont pas univoques. A notre sens, la césure principale entre les différentes façons de représenter le paysage ne passe pas entre la photographie et les autres types de documents mais entre les documents qui appréhendent la surface du sol vue depuis la surface du sol, dont la photographie habituelle, et ceux qui représentent l'espace vu du dessus, dont la photographie aérienne, mais aussi les images satellites, les cartes, les documents de planification. Ces deux types de documents renvoient en fait à deux univers fonctionnels. Le premier correspond au champ de l'expérience, de la quotidienneté et de la perception ; le second renvoie à la vision du Prince, celle du pouvoir et du zonage, celle aussi de l'abstraction scientifique. (Ormaux et Couderchet, 2010)

Sur ces bases, qui devront certainement être bonifiées, nous proposons donc le modèle du diagnostic dynamique du territoire. Voilà certainement une des retombées concrètes de la conférence IT-Gatineau 2011.



Adapté de : (Charlebois et Bensouda, 2012)

Et enfin, comme il est devenu courant d'ajouter à toute communication scientifique : davantage de recherche sera nécessaire pour mieux comprendre et administrer les dynamiques spatiales et en rendre la connaissance intelligible.

3.8 bibliographie

- Adidi, A. 2011. «De l'aménagement du territoire au développement territorial : quelle transition et quelle articulation ?». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Allemand, S. 2007. *Les paradoxes du développement durable*. Paris: Le Cavalier bleu, 191 p.
- Angelini, J. 2010. «Le débat public comme agir territorial : méthodes qualitatives». *Communication & Organisation*, vol. 38, no 2, p. 171-180. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-communication-et-organisation-2010-2-page-171.htm>.
- Augé, M. 1987. *El viajero subterráneo*. Barcelona.
- Boivin, D. 2011. «Nouveaux territoires participant à un système d'échange d'empreinte écologique». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Bouchard, D. 2011. «L'intelligence territoriale à l'ère des tableaux de bord cartographiques». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Bourret, C., A. Ferragne, C. Meyer et C. Porte. 2011. «Une démarche d'intelligence territoriale de proximité en Île-de-France ou la synergie entre situations de formation et insertion par l'activité économique». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec),

12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Bozzano, H. 2011. «Inteligencia territorial, actores y transformación». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Chaigneau, F. 2011. «L'auto-analyse des dynamiques économiques locales par les élus et leurs partenaires.». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Charlebois, D.Y. et R. Bensouda. 2012. «Intelligence territoriale et aménagement du territoire : des perspectives intéressantes». *L'Aménagiste*, vol. 26, no 1, p. 7-11. En ligne: <http://www.aarq.qc.ca/upload-cms/vol26num1.pdf>.

Charlebois, D.Y. et P. Duchesne. 2012. «Intelligence territoriale et aménagement du territoire : des perspectives intéressantes (2e partie)». *L'Aménagiste*, vol. 26, no 2, p. 8-12. En ligne: <http://www.aarq.qc.ca/upload-cms/vol26num2sw.pdf>.

Clergeau, C. et P. Violier. 2011. «Le concept de *cluster* est-il soluble dans le tourisme ?». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

CNRTL (*Territoire*). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales En ligne: <http://www.cnrtl.fr/definition/territoire>.

CNRTL (*Intelligence*). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales En ligne: <http://www.cnrtl.fr/definition/intelligence>.

CNRTL (*Ingénierie*). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales En ligne: <http://www.cnrtl.fr/definition/Ingénierie>.

CNRTL (*Communication*). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales En ligne: <http://www.cnrtl.fr/definition/communication>.

CNRTL (*Communauté*). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales En ligne: <http://www.cnrtl.fr/definition/communauté>.

CNRTL (*Accueil du site*). Centre National de Ressources Textuelles et Lexicales En ligne: <http://www.cnrtl.fr/>.

Cuccioletta, D. 2011. «Face à la crise de la mondialisation : exerçons un pouvoir local et réseauté». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Deffontaines, J.-P., E. Marcelpoil et P. Moquay. 2001. «Le développement territorial : une diversité d'interprétations (chap. 2)». Dans *Représentations spatiales et développement territorial*, sous la dir. de S. Lardon, P. Maurel et V. Piveteau, p. 39-56. Paris: Éditions Hermès.

Desmarais, G. et G. Ritchot. 2000. *La géographie structurale*. Coll. «Géographies en liberté». Paris: L'Harmattan, 147 p.

Dictionary.com (*Intelligence*). Dictionary.com LLC En ligne:
<http://dictionary.reference.com/browse/intelligence>.

Dumas, P. 2011. «L'Intelligence territoriale dans le champ des sciences de l'information et de la communication». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Dupuy, H., S. Ouellet et E. Roy. 2011. «Banque de terres agricoles de la MRC des Collines-de-l'Outaouais : Outil de simplification de réalisation de projets agricoles». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Gadoury, G., G. Beaulé et G. Tremblay. 2011. «L'intelligence collective à la rescousse du développement des communautés territoriales». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère Conférence internationale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Gagnon, S. 2007. «Attractivité touristique et « sens » géo-anthropologique des territoires». *Téoros*, vol. 26, no 2, p. 5-11. En ligne: <http://teoros.revues.org/pdf/792>.

Gagnon, S., D.Y. Charlebois et J. Stöckli. 2009. *Le rôle de la spatialité dans l'organisation des territoires. Guide de géomatique structurale*. LabMit.

GDT-OQLF (Réingénierie). Grand dictionnaire terminologique, Offique québécois de la langue française En ligne: http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=506914.

Gendron, C. 2012. *Vous avez dit développement durable?*, 2e éd. Montréal: Presses internationales Polytechnique, x, 120 p.

Gontier, P., J. Stöckli et K. Dorais-Kinkaid. 2012. *Démarche de prospective pour l'aménagement urbain et le développement durable de la Ville de Hawkesbury*. Gatineau (Québec): Consortium LabMIT-CeRTIT-L'ENCLUME/Université du Québec en Outaouais - Cégep de l'Outaouais, 172 p.

Haniotou, H. 2011. «L'autre crise d'Athènes. Quel centre pour demain ?». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Hocine, M. 2011. «L'approche par les seuils dans la pré-modélisation d'un outil de monitoring du développement territorial local». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Janin, C., D. Lapostolle et E. Grasset. 2011. «Ingénierie territoriale et apprentissage collectif : de l'intelligence a la compétence territoriale; Le cas de deux démarches de spécification de produits AOC». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

Jaspard, M. 2011. «LOGIC : Un service GeoWeb d'aide à la décision et à la coopération des élus en matière d'implantations commerciales». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

- Jean, B. et D. Lafontaine. 2011. «Résultats et bilan critique d'une recherche partenariale pour la construction d'un système d'information de gestion du développement durable des collectivités rurales au Québec». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Joyal, A. 2011. «L'intelligence territoriale face aux exigences du développement durable : Exemples marocains et brésiliens». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Knauf, A. 2007. «Caractérisation des rôles du coordinateur-animateur: émergence d'un acteur nécessaire à la mise en pratique d'un dispositif régional d'intelligence économique». Thèse de doctorat, Nancy, France, l'Université Nancy 2, Laboratoire Lorrain de Recherche en Informatique et ses Applications, 409 p.
- Kotbi, G. et G. Kisempa Muyuala. 2011. «La méthode des scénarios appliquée aux territoires. L'exemple de l'avenir de la filière Betterave-Sucre de Picardie». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Lapostolle, D. 2011. «Ingénierie territoriale et référentiels du développement territorial». Dans *IT-Gatineau 2011, 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau, Québec, 12-14 octobre 2011, sous la dir. de LabMIT: LabMIT. En ligne: <http://www.labmit.org/itgatineau2011/>.
- Marek, A., C. Breuer et G. Devillet. 2011. «Une démarche participative sur l'intelligence territoriale en vue du redéploiement d'une province». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Mericskay, B. et S. Roche. 2011. «La cartographie 2.0 au service de l'intelligence territoriale : de nouveaux outils et de nouvelles méthodes pour la production de connaissances hybrides sur les territoires». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Merriam-Webster (*Intelligence*). Encyclopaedia britannica En ligne: <http://www.merriam-webster.com/dictionary/intelligence>.
- Moine, A. et E. Faivre. 2011. «Le territoire comme un système complexe : de la représentation... à l'action». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Ormaux, S. et L. Couderchet. 2010. «Du vécu à la carte. Le paysage comme outil de planification urbaine décentralisée». Dans *IT-GO 2010 - Rencontres Grand Ouest de l'Intelligence Territoriale* (Nantes-Rennes, France, 24-26 mars 2010: Réseau Européen d'intelligence territoriale. En ligne: <http://www.symposcience.org/exl-doc/colloque/ART-00001254.pdf>; http://halshs.archives-ouvertes.fr/docs/00/78/46/33/PDF/IT-GO_Ormaux-Couderchet.pdf.
- Pelissier, M. 2009/2. «Étude sur l'origine et les fondements de l'intelligence territoriale : l'intelligence territoriale comme une simple déclinaison de l'intelligence économique à l'échelle du territoire ?». *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. Vol 1, no 2, p. 291-303. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-internationale-d-intelligence-economique-2009-2-page-291.htm>.

- Pelissier, M. et I. Pybourdin. 2009/4. «« L'intelligence territoriale » Entre structuration de réseau et dynamique de communication». *Les Cahiers du numérique*, vol. 5, p. 93-109. En ligne: <http://www.cairn.info/revue-les-cahiers-du-numerique-2009-4-page-93.htm>.
- Puiggros, O.d.C. 2011. «La gouvernance territoriale genrée : un enjeu du développement durable pour les régions rurales». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Romero Gorski, S. 2011. «Nouveaux territoires en Uruguay, sous-région Plata-MERCOSUR». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Thouément, H. et E. Charles. 2011. «L'identité, frein ou moteur de développement territorial ? Une méthodologie d'analyse. Exemples de la Région capitale de Bruxelles et de Québec». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Trognon, L., S. Lardon et M. Payre. 2011. «La chaîne d'ingénierie territoriale, vers un *ingenium* territorial?». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Vazquez, M.d.L. 2011. «Analyse spatiale et approche d'aide multi-critères et multi-acteurs à la négociation pour évaluer des scénarios d'implantation des parcs éoliens». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).
- Woloszyn, P. 2011. «A landscape potential characterization: spatial template of pedestrian ambient fields within the urban fabric». Dans *IT-Gatineau 2011. 1ère Conférence intercontinentale d'intelligence territoriale* (Gatineau (Québec), 12-14 octobre 2011, sous la dir. de S. Gagnon, à titre posthume. Gatineau (Qc): Laboratoire de modélisation et d'intelligence territoriale (LabMIT).

4 DIAPORAMAS

Il est possible de consulter la plupart des diaporamas qui ont été présentés à l'adresse suivante : <http://fr.slideshare.net/IT-Gatineau2011>.

REMERCIEMENTS

Au terme de cet exercice, nous tenons à exprimer notre vive reconnaissance à toutes les participantes et à tous les participants à la Conférence IT-Gatineau 2011, de même qu'à toutes les personnes qui ont été impliquées de près ou de loin dans l'organisation ou l'encadrement de la Conférence. Particulièrement, ces remerciements s'adressent aux membres des comités qui ont généreusement fourni de leur temps à l'organisation et à la tenue de la Conférence de même qu'à nos généreux contributeurs :



Enfin, nous invitons les lecteurs à faire le plein de souvenirs :

<http://www.youtube.com/watch?v=h4NvN7ccDGQ>

IT-Gatineau 2011

Merci !

ISBN : 978-2-89251-539-8

EMPLACEMENT DE LA CONFÉRENCE IT-GATINEAU 2011

Université du Québec en Outaouais (UQO)

Grande salle de l'UQO - Pavillon Alexandre-Taché
283, boulevard Alexandre-Taché, Porte 1
Gatineau (Québec) J8X 3X7

Cégep de l'Outaouais

Auditorium - Campus Gabrielle-Roy
333, boulevard de la Cité-des-Jeunes
Gatineau (Québec) J8Y 6M4

